

---

# **BACHELORARBEIT**

---

**Bernhard Eichelbaum**

**Kommerzialisierung im Sport  
am Beispiel der Fußballvereine  
SV Alsenborn und  
TSG Hoffenheim**

**2015**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Kommerzialisierung im Sport am Beispiel der Fußballvereine SV Alsenborn und TSG Hoffenheim**

Autor/in:  
**Bernhard Eichelbaum**

Studiengang:  
**Sport-, Medien- und Event-Management**

Seminargruppe:  
**AM12sS-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer**

Zweitprüfer:  
**Stephan Zypplies, Bachelor of Physical  
Education/University of Witwatersrand,  
Johannesburg, South Africa**

**Bad Soden/Ts, Januar 2015**

Faculty of Media

---

## **BACHELOR THESIS**

---

# **Commercialization in Sports, Using the Examples of Football Clubs SV Alsenborn and TSG Hoffenheim**

author:  
**Bernhard Eichelbaum**

course of studies:  
**Sports, Media, and Event-Management**

seminar group:  
**AM12sS-B**

first examiner:  
**Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer**

second examiner:  
**Stephan Zypplies, Bachelor of Physical  
Education/University of Witwatersrand,  
Johannesburg, South Africa**

**Bad Soden/Ts, January 2015**

## **Bibliografische Angaben**

Nachname, Vorname: Eichelbaum, Bernhard

Thema der Bachelorarbeit:

Kommerzialisierung im Sport am Beispiel der Fußballvereine  
SV Alsenborn und TSG Hoffenheim

Topic of thesis:

Commercialization in Sports, Using the Example of Football Clubs  
SV Alsenborn and TSG Hoffenheim

41 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015



# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>X</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Historische Wurzeln der Kommerzialisierung.....	1
1.2 Definition, Aufbau und Methodik .....	2
<b>2 Generelle Voraussetzungen der Kommerzialisierung im Sport.....</b>	<b>3</b>
2.1 Gesellschaftlicher und technischer Wandel.....	3
2.1.1 Sport und Politik .....	3
2.1.2 Veränderung des Freizeitverhaltens und Medienkonsums .....	4
2.1.3 Bedingungen des Publikumsinteresses.....	4
2.1.4 Mediale Verbreitungsmöglichkeiten.....	5
2.1.5 Internationalisierung .....	6
2.2 Kommerzialisierung als Folge des gesellschaftlichen und technischen Wandels.....	6
2.2.1 Sportkonsum als Massenphänomen .....	6
2.2.2 Sport als Mittel zum sozialen Aufstieg und Wohlstand .....	7
2.2.3 Leistungsexplosion als Folge finanzieller Anreize .....	7
2.2.4 Monetärer Erfolg als Maßstab sportlicher Leistungen .....	8
2.2.5 Die Interessen der Wirtschaft .....	8
2.2.6 Fehlentwicklungen der Kommerzialisierung .....	8
2.2.7 Zusammenfassung und Überleitung.....	9
<b>3 Kommerzialisierung im Fußball – die unterschiedliche Entwicklung     zweier Vereine, die es (fast) bis ganz nach oben geschafft haben.....</b>	<b>9</b>
3.1 SV Alsenborn.....	9
3.1.1 Historie - die Entwicklung bis 1970.....	9
3.1.2 Die siebziger Jahre: Beginn des sportlichen Niedergangs .....	10
3.2 TSG 1899 Hoffenheim .....	10

---

3.2.1	Historie - die Entwicklung bis 1989 .....	10
3.2.2	1990: der Einstieg von Dietmar Hopp - der Beginn des Aufstiegs .....	10
3.3	Gründe für die differenzierte Entwicklung des SVA und der TSGH.....	11
3.3.1	Die ideelle Phase.....	11
3.3.1.1	Spielerkader .....	11
3.3.1.2	Trainer und Trainingsmethoden .....	13
3.3.1.3	Management.....	14
3.3.2	Die kommerzielle Phase .....	16
3.3.2.1	Zuschauereinnahmen, Stadionkapazität und Verbandsinteressen .....	17
3.3.2.2	Sponsoring - die Interessen der Wirtschaft .....	19
3.3.2.3	Einfluß der Medien und mediale Verwertung .....	21
3.3.2.4	Erfolgsfaktor Zugehörigkeit Bundesliga .....	23
3.3.2.5	Mäzenatentum .....	24
3.3.3	Vergleich der kaufmännischen Rahmenbedingungen.....	27
3.3.4	Kostenaspekte .....	28
3.3.5	Veränderungen der Rahmenbedingungen .....	29
3.3.5.1	Financial Fairplay und die 50+1-Regelung.....	29
3.3.5.2	Change Management.....	31
3.3.5.3	Das Konzept der optimalen Betriebsgröße - - auf Bundesliga-Vereine übertragbar? .....	32
3.3.5.4	Sportlicher Erfolg als Voraussetzung und Ergebnis.....	34
3.3.5.5	Wirtschaftlicher Erfolg als Grundlage der Nachhaltigkeit .....	34
3.3.5.6	Einfluß sportfremder Investoren .....	36
3.3.6	Das magische Viereck .....	37
3.3.7	Kommerzialisierung 5.0.....	38
<b>4</b>	<b>Schlußbetrachtung und Fazit .....</b>	<b>39</b>

---

<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>XI</b>
<b>Anlagen.....</b>	<b>XVII</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung.....</b>	<b>XXVIII</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

SVA	Sportverein 1919 Alsenborn e.V. („Alsenborn“)
TSGH	Turn- und Sportgemeinschaft 1899 Hoffenheim e. V., bzw. TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH („Hoffenheim“)
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
DFL	Deutsche Fußball Liga GmbH
DFB	Deutscher Fußball Bund e.V.
DM	Deutsche Mark
WM	Weltmeisterschaft
UEFA	Union of European Football Association

---

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einnahmen der Bundesliga .....	S. 18
Abbildung 2: Beziehungsgeflecht im Sponsoring .....	S. 20
Abbildung 3: Kapital-, Besitz- und Stimmrechtsverhältnisse bei der TSGH .....	S. 26

## Vorwort

Der Vergleich zweier Fußballvereine, die unterschiedlicher nicht sein könnten, basiert auf der Geschichte von 2 Dorfmannschaften, die von weit unten in das Oberhaus des Fußballs strebten, das letztlich von den beiden Mannschaften nur die TSG Hoffenheim erreicht hat. Die FAZ schrieb seinerzeit über die TSG Hoffenheim: „Singular freilich ist es nicht, was dort gerade geschieht. Es gibt eine so schöne wie weitgehend vergessene Geschichte, deren Parallelen zur Hoffenheimer Aktualität verblüffend sind. Sie spielt im pfälzischen Dorf Alsenborn (2500 Einwohner) unweit von Kaiserslautern und beginnt am 2. Mai 1962 im Olympiastadion von Amsterdam. Damals standen sich Real Madrid ... und Benfica Lissabon ... im Endspiel um den Pokal der Landesmeister gegenüber. Noch im Stadion leisteten zwei Zuschauer des Finales den „Schwur von Amsterdam“: der Alsenborner Bauunternehmer Hannes Ruth und der Alsenborner Neubürger Fritz Walter, die Weltmeisterlegende von 1954.“<sup>1</sup>

Diese beiden Geschichten spielen in unterschiedlichen Epochen: Alsenborns Aufstieg endete bereits Anfang der 70er Jahre, gerade als sich erste Kommerzialisierungstendenzen im deutschen Fußball zeigten. Es erscheint trotzdem faszinierend, diese unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Entwicklungen näher zu betrachten.

---

<sup>1</sup> Hieber, URL: [www.faz-net.de](http://www.faz-net.de) vom 20.5. 2008

# 1 Einleitung

24. März 1973: Eintracht Braunschweig - Schalke 04. Ein unspektakuläres Spiel, betrachtet man die sportliche Leistung beider Teams. Hinsichtlich der Kommerzialisierung im Profisport war es allerdings ein revolutionäres Spiel. Die monetären und wirtschaftlichen Ausmaße, die diese Aktion für die spätere Fußballwelt und generell für den professionellen Sport allgemein mit sich brachte, war wohl keinem der Akteure bewusst, als Eintracht Braunschweig erstmals mit dem Hubertus-Hirsch auf der Brust den Rasen betrat. 100.000 DM bezahlte Günther Mast, Gründer von Jägermeister, damals. Werbung im Fußball gab es schon davor, aber es war die Geburtsstunde der Trikotwerbung und diente als Katalysator für die Kommerzialisierung in den folgenden Jahren.<sup>2</sup>

## 1.1 Historische Wurzeln der Kommerzialisierung

Kommerzielle Interessen im Sport gibt es schon seit tausenden von Jahren, u.a. in Griechenland und im Alten Rom. Bereits „im Auftreten der römischen Gladiatoren wie auch im Schaufechten des Mittelalters sind kommerzielle Momente wie Mäzenatentum oder Sportwetten nachweisbar“<sup>3</sup>. Die Vergütung erfolgte häufig in Form von Geldzuwendungen, Steuererleichterungen oder Grundbesitz. Immaterielle Vorteile ergaben sich aus Ruhm, Heldenverehrung und Ehrenbürgerrechten.

Im Mittelalter diente der Sport dann mehr der militärischen Ausbildung. Erst im 18. Jahrhundert erlangte bezahlter Sport wieder einige Bedeutung, als Boxkämpfe mit hohen Preisgeldern vergütet wurden. Dort wird häufig auch der Beginn des Profifußballs verortet, als 1879 die erste Profiliga mit 12 Vereinen ins Leben gerufen wurde.

Mit den ersten Olympischen Spielen 1896 erinnerte man sich jedoch der Olympischen Idee, die die Prinzipien der Ritterlichkeit und Fairness beinhaltete: nur Amateure wurden zu Olympia zugelassen. Als jedoch die Staatsamateure aus dem Ostblock nach dem 2. Weltkrieg mehr und mehr Erfolge erzielten, wurde Ende der 1970er Jahre der Amateurstatus gelockert und in den 1990er Jahren ganz aufgehoben.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> [www.rp-online.de](http://www.rp-online.de)

<sup>3</sup> Vgl. Brandmeier/Schimany, Kommerzialisierung, S. 13

<sup>4</sup> Neumayer, [www.planet-wissen.de](http://www.planet-wissen.de)

Gesellschaftlicher, wissenschaftlicher und technischer Wandel begleitete diese Entwicklungen: insbesondere mit Beginn des Fernsehens ließen sich neue Einnahmequellen erschließen. Das Ergebnis war ein Prozess der zunehmenden Kommerzialisierung im Sport, der sich bis heute ungebremsst fortsetzt.

## 1.2 Definition, Aufbau und Methodik

Es gibt in der Literatur eine unendliche Vielfalt an Versuchen, den Begriff „Sport“ allumfassend zu definieren. Der Verfasser möchte sich folgende Definition zu eigen machen: Der Begriff *Sport* ist eine „Sammelbezeichnung für die an spielerischer Selbstentfaltung (Spiel) und am Leistungsstreben orientierten Formen menschlicher Betätigung, die der körperlichen und geistigen Beweglichkeit dienen, bes. auf dem Gebiet der Leibesübungen“<sup>5</sup>.

*Kommerzialisierung im Sport* wird in dieser Arbeit als Transformation einer durch ideale Werte geprägten spielerischen körperlichen Betätigung hin zu einer stärker von wirtschaftlichen Interessen bestimmten Verwertung von sportlichen Dienstleistungen und Produkten. Insofern ist die Kommerzialisierung ein Prozess unterschiedlicher Ausprägung und Intensität, der im wesentlichen durch das Zuschauerinteresse und damit einhergehend die mediale Begleitung einer spezifischen Sportart bestimmt wird; der Hauptfokus dieser Arbeit ist auf Fußball gerichtet. Zum Begriff *Professionalisierung* besteht eine große Schnittmenge, allerdings ist Kommerzialisierung stärker auf quantitative, überwiegend monetäre Ziele gerichtet und umfasst neben den eigentlichen Akteuren und deren engerem Umfeld weitere *Stakeholder*.<sup>6</sup>

Zunächst werden einige generelle Aspekte der Kommerzialisierung im Sport behandelt und die gesellschaftspolitischen, wissenschaftlichen und technischen Voraussetzungen beleuchtet, die diesen Prozess eingeleitet und verfestigt haben. Im Anschluss werden die generellen Konsequenzen aus diesen Tendenzen beschrieben.

Aufbauend auf dieser allgemeinen Analyse wird dann die Kommerzialisierung am Beispiel von zwei Fußballvereinen dargestellt, die in den letzten Jahrzehnten eine voll-

---

<sup>5</sup> Brockhaus, 1973, zit. n. URL: <http://www.sportunterricht.de/lksport/wasistsport.html>

<sup>6</sup> Stakeholder definiert als Nutznießer der Kommerzialisierung: neben den Sportlern, Vereinen und Verbänden auch die Zuschauer, Medien, Sponsoren, Industrie, Werbewirtschaft, Sportagenturen, Spielervermittler, Politik, u.a.



kommen unterschiedliche Entwicklung genommen haben: während die TSG 1899 Hoffenheim in der 1. Bundesliga erfolgreich mitspielt, steht der SV Alsenborn in der A-Klasse Kaiserslautern-Donnersberg. Beginnend mit einer kurzen Chronik, wie es dazu gekommen ist, wird anschließend der Versuch unternommen, die kommerziellen Erfolgsfaktoren für diese differenzierte Entwicklung herauszuarbeiten. Im Schlusskapitel werden die Erkenntnisse in einen Zusammenhang gestellt und bewertet. Recherchiert wurde in Online-Quellen, Bibliotheken sowie in persönlichen Gesprächen mit Beteiligten.

## **2 Generelle Voraussetzungen der Kommerzialisierung im Sport**

Politik, Wirtschaft, Medien, Sportler, Vereine, Verbände und Zuschauer bilden als *Stakeholder* eine Art Nutzensymbiose, d.h. ihre Interessen sind gleichgerichtet hin auf einen maximalen wirtschaftlichen bzw. sportlichen Erfolg; letzterer steht insbesondere bei Politik und Zuschauern im Vordergrund. Die Veränderungen der gesellschaftlichen, wissenschaftlichen und technischen Rahmenbedingungen der letzten Jahrzehnte haben für die Stakeholder jedoch eine stark erweiterte Basis für eine Nutzenmaximierung geschaffen.

### **2.1 Gesellschaftlicher und technischer Wandel**

#### **2.1.1 Sport und Politik**

Nicht erst seit bei den Olympischen Spielen 1936 erstmals ein Sportgroßereignis politisch inszeniert und instrumentalisiert wurde, gibt es ein Interesse des Staates an sportlichen Erfolgen. Dies setzte sich im Wettbewerb der Wirtschaftssysteme (Ost-West-Konflikt) fort, wenn auch bis heute Aspekte der Volksgesundheit und Körperertüchtigung in den Vordergrund gestellt werden. Politiker lassen sich gern *volksnah* mit erfolgreichen Sportlern ablichten, wohl in der Hoffnung, dass sich ein Teil der Popularität und Erfolge der Akteure auf sie selbst überträgt. So könnte vermutet werden, dass Bundeskanzlerin Merkel nicht allein aus sportlichem Interesse bei allen Fußball-Großevents der vergangenen Jahre (medien-) präsent war, da sie breite Bevölke-

lungskreise erreichen und über ein „Wir-Gefühl“<sup>7</sup> wohl eine Identifikation mit der eigenen Regierung, Partei oder Person bezwecken. Gleichzeitig ist Sport ein Fenster der Außendarstellung, von besonderer Wichtigkeit für ein Exportland wie Deutschland und damit Werbeträger für *Made in Germany*.<sup>8</sup> Im Gegenzug fördert der Staat den Sport: über den Bundeshaushalt<sup>9</sup>, u.a. für Sportinternate, Olympiastützpunkte sowie indirekt über staatliche Toto- und Lottogesellschaften, die großzügig Mittel für die Sportförderung bereit stellen. Ein *quid pro quo* ist nicht beweisbar, aber zu vermuten.

## 2.1.2 Veränderung des Freizeitverhaltens und Medienkonsums

Während 1955 in der deutschen Industrie noch mit 49 Wochenstunden an 6 Tagen<sup>10</sup> gearbeitet wurde, liegt heute die Wochenarbeitszeit i.d.R. bei 39 Stunden an 5 Werktagen, oder auch darunter. Hinzu kommen längere Urlaubszeiten, Frühverrentungen und eine veränderte Einstellung zur Work-Life-Balance hin zu einer Freizeitgesellschaft, in der passiver Sport einen immer größeren Stellenwert einnimmt.<sup>11</sup>

SevenOne Media hat ermittelt, dass sich die tägliche Mediennutzung bei der werberelevanten Zielgruppe von 14 – 49 Jahren in 2012 auf 585 Minuten belief und damit 16% höher lag als 10 Jahre zuvor<sup>12</sup>; sie liegt damit noch vor den sonstigen Hauptaktivitäten Schlafen und Arbeiten.

## 2.1.3 Bedingungen des Publikumsinteresses

Die Bedingungen des Zuschauerinteresses haben sich in den vergangenen Jahrzehnten kontinuierlich positiv verändert: höhere Kaufkraft, mehr Freizeit und zunehmende Mobilität erlauben es, Pay-TV zu abonnieren oder die eigenen Mannschaften selbst zu Auswärtsspielen oder sogar ins Ausland zu begleiten.

---

<sup>7</sup> Bundespräsident Gauck am 10.11. 2014 bei der Überreichung des Silbernen Lorbeerblattes in Berlin an die Deutsche Fußball-Nationalmannschaft

<sup>8</sup> Hau, [www.zdfsport.de](http://www.zdfsport.de)

<sup>9</sup> Vgl. Anlage 10

<sup>10</sup> Bundeszentrale für politische Bildung, [www.bpb.de](http://www.bpb.de)

<sup>11</sup> Gollek, Sportsponsoring, S. 10

<sup>12</sup> Patalong, [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de)

Attraktive Rahmenprogramme erweitern den Zuschauerkreis, orchestrierte Dramen oder der Nervenkitzel im Motorsport bedienen das Bedürfnis nach Spannung, Unterhaltung, Geselligkeit und das Ausleben von Emotionen. Sport bietet ein kulturelles Erlebnis mit relativ niedriger Komplexität und kann insofern als Ausgleich für eine immer komplexer werdende Welt gesehen werden.

Sport gewährt Gesprächsthemen und ermöglicht damit soziale Integration und gesellschaftliche Teilhabe. Kompetenz in Sportdingen vermittelt gesellschaftliche Anerkennung, die ausbleibende Erfolge im sonstigen Leben kompensieren kann. Sport füllt insofern Lücken, die der gesellschaftliche Wandel hinterlassen hat.

Sport ist in idealer Weise geeignet, die über die Grundbedürfnisse hinausgehenden Ansprüche der Maslowschen Bedürfnispyramide zu erfüllen „... kein anderes gesellschaftliches Feld (ist) besser geeignet..., die in der heutigen Freizeitgesellschaft vorherrschenden Bedürfnisse wie Spaß, Genuß, Unterhaltung, Wohlbefinden oder Selbstverwirklichung zu befriedigen“<sup>13</sup> Die Projektion sportlicher Erfolge der eigenen Mannschaft auf sich selbst erfüllt diese Ansprüche in ganz besonderer Weise.

Das Zuschauerinteresse ist somit einer der wichtigsten Faktoren für eine zunehmende Kommerzialisierung im Sport, da sich in der marktwirtschaftlichen Logik jede Nachfrage das korrespondierende Angebot schafft; und es ist leicht messbar über die Einschaltquoten.

## **2.1.4 Mediale Verbreitungsmöglichkeiten**

Dem Medium Fernsehen wird allgemein eine zentrale Rolle bei der Verbreitung des Spitzensports zugesprochen und begann wohl mit der Einrichtung sogenannter Fernsehstuben während der Olympischen Spiele von Berlin 1936.

Im Dezember 1952 gab es erstmals regelmäßige Ausstrahlungen von Fernsehsendungen mit anfangs 1.000 teilnehmenden Haushalten. Heute gibt es über 50 Mio. Fernsehgeräte in Deutschland<sup>14</sup>; kein anderes Medium erreicht so viele Haushalte. Kamen vor Beginn nur die im Stadion Anwesenden in den Genuss des jeweiligen Sportereignisses, so ist es heute möglich, von jedem Ort der Erde live Bilder zu übertragen. Da allgemein das Interesse an Sportereignissen beständig wuchs, reagierten die Medien

---

<sup>13</sup> Hermanns, Entwicklungen und Perspektiven des Sportsponsoring, S. 393

<sup>14</sup> Aures, [www.tvspielfilm.de](http://www.tvspielfilm.de), o.S.

auf diese zusätzliche Nachfrage. Die besondere Symbiose zwischen Sport und Fernsehen begann, als man das kommerzielle Potential dieser Verbindung entdeckte. Die kommerziellen Nutzungsmöglichkeiten beschränkten sich nicht mehr auf den Verkauf von Eintrittskarten, sondern erlaubten z.B. im Fußball den Verkauf von Banden- und Trikotwerbung, Merchandising-Produkten sowie Senderechten, welche die Fernsehsender wiederum an die Werbewirtschaft weiter vermarkten; hier begann eine Art *circulus virtuosus* für die Stakeholder des Sports. Oder – wie es Rainer Calmund einmal ausdrückte: „Fußball und Fernsehen sind wie siamesische Zwillinge: der eine kann ohne den anderen nur schwer überleben.“<sup>15</sup>

### 2.1.5 Internationalisierung

Im Zuge der wirtschaftlichen Globalisierung hat auch die Reichweite sportlicher Aktivitäten die Landesgrenzen überschritten. Ab 2015 werden die Spiele der 1. Und 2. Fußball-Bundesliga in viel mehr Länder übertragen und der DFL<sup>16</sup> bis zu € 150 Mio. an Einnahmen präsentieren.<sup>17</sup> Damit liegt die DFL allerdings noch deutlich hinter England, wo die Vermarktung der Premier League € 560 Mio. pro Jahr in die Kassen spült.<sup>18</sup> Die zusätzlichen Einnahmen aus der Internationalisierung stärken somit die finanzielle Basis der eigenen Ligavereine. Und auch umgekehrt legt ein größerer finanzieller Spielraum die Basis für eine erfolgreiche Teilnahme an internationalen Wettbewerben.

## 2.2 Kommerzialisierung als Folge des gesellschaftlichen und technischen Wandels

### 2.2.1 Sportkonsum als Massenphänomen

Nachdem in Deutschland zunächst nur die öffentlich-rechtlichen Sender Sportereignisse übertrugen, bildete sich mit dem Erscheinen der ersten privaten, ausschließlich über

---

<sup>15</sup> Calmund, Rainer (1999), in Schaffrath, Michael (1999): Boom der Ball-Branche, in: Die Zukunft der Bundesliga, S. 31

<sup>16</sup> Deutsche Fußball-Liga vergibt die Übertragungsrechte für die Lizenzligen im deutschen Profifußball

<sup>17</sup> o.V., DIE WELT ONLINE, [www.welt.de](http://www.welt.de), 14.10. 1913, o.S.

<sup>18</sup> ebenda

Werbung finanzierten Sender eine Konkurrenzsituation, die mit dem Auftreten der Kirch-Media-Gruppe (Premiere Pay-TV) im Jahre 1990 einen weiteren Höhepunkt erreichte.

Während sich heutzutage Fernsehkonsumenten bei Spielfilmen oder sonstigen Formaten regelmäßig über *Product Placement* beschweren, scheint man im Sport akzeptiert zu haben, dass man als Zuschauer mit Werbebotschaften regelrecht überschwemmt wird: Banden- und Trikotwerbung, Werbeblöcke, die prominent platzierte Colaflasche auf dem Moderatorentisch: all dies macht Sportübertragungen für die Werbewirtschaft und in der Folge für die Sender und Sportler so attraktiv und löst einen sich selbst verstärkenden Impuls über die gesamte Breite und Tiefe des Sportdienstleistungsprozesses aus.

### **2.2.2 Sport als Mittel zum sozialen Aufstieg und Wohlstand**

Sportler sind die primären Nutznießer der Kommerzialisierung: sie erfahren Selbstbestätigung, gesellschaftliche Anerkennung, oft sogar Heldenverehrung, und erwerben als Spitzensportler häufig großen Wohlstand. Jedoch kann er seine physische Hochbegabung oft nur wenige Jahre ausüben, womit häufig die z.T. üppige finanzielle Ausstattung gerechtfertigt wird. „Zu den ausgeprägtesten Kommerzialisierungserscheinungen zählen ... wachsende Spielergehälter. Die Steigerungen im Gehaltsniveau der Spitzensportler sind die konsequente Folge einer Entwicklung des Sports hin zur Ware“<sup>19</sup>

### **2.2.3 Leistungsexplosion als Folge finanzieller Anreize**

Umgekehrt erzeugt die Aussicht auf finanziellen Erfolg und gesellschaftliche Anerkennung bei Sportlern Motivation und Leistungsbereitschaft. Reichte es Anfang des 20. Jahrhunderts für eine Goldmedaille bei der Olympischen Spielen noch aus, 3 Trainingseinheiten pro Woche zu absolvieren, trainieren heutige Spitzensportler dreimal am Tag oder öfter.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Schumann, Professionalisierungstendenzen, S. 10

<sup>20</sup> Pereira, Doping im Sport, S.44

Eine solche Trainingsintensität erlaubt keinen weiteren Einkommensberuf. Insofern geht mit sportlichen Spitzenleistungen eine Professionalisierung einher, d.h. die Sportler erhalten finanzielle Zuwendungen, die sich i.d.R. proportional zu ihren Leistungen verhalten. Dies war auch der Abschied von der Olympischen Idee. Professionalisierung und Kommerzialisierung gehen insofern Hand in Hand.

## 2.2.4 Monetärer Erfolg als Maßstab sportlicher Leistungen

Voraussetzung für ein positives Sporterlebnis ist der Erfolg, der bei einigen Sportarten heute u.a. nach dem Jahresverdienst der Sportler ermittelt. Im Golfsport wird z.B. eine Geldrangliste geführt, die die besten 60 Golfer Europas für die Teilnahme am *Race to Dubai* qualifiziert. Auch im Fußball werden heutzutage immer mehr der Marktwert von Bundesligamannschaften oder einzelnen Spielern herausgestellt. So wird Mario Götze lt. *transfermarkt.de* auf einen Marktwert von € 48 Mio. geschätzt<sup>21</sup>.

## 2.2.5 Die Interessen der Wirtschaft

Neben Spielern und Profivereinen hat sich eine fortschreitende Nutzenverschränkung zu den übrigen Stakeholdern des Sports gebildet: in die dargestellte Symbiose zwischen Fernsehen und Fußball hat sich auch die (Werbe-) Wirtschaft eingebunden: Sportsponsoring bildete den größten Anteil aller Sponsoringarten am Sponsoringbudget deutscher Unternehmen im Jahr 2013<sup>22</sup> und unterstreicht den Stellenwert innerhalb der Werbebudgets der Wirtschaftsunternehmen, da auch die klassische Werbung immer mehr an Interesse seitens der Konsumenten verliert.<sup>23</sup> Daneben tummeln sich noch eine ganze Reihe von externen Dienstleistern wie Sportrechte- und Vermarktungsagenturen, sowie Produzenten und Vertreiber von Merchandising-Produkten.

## 2.2.6 Fehlentwicklungen der Kommerzialisierung

Es gibt auch Fehlentwicklungen der Kommerzialisierung: dazu zählen Doping, Leistungsdruck, Vergütungsexzesse und ruinöse Ausgabenpolitik europäischer Fußball-

---

<sup>21</sup> Vgl. [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de)

<sup>22</sup> Vgl. Anlage 1

<sup>23</sup> Vgl. Sauerwein, S.14

vereine sowie Korruption und Spielemanipulation, über die in den Medien ausführlich berichtet wurde.

### **2.2.7 Zusammenfassung und Überleitung**

Insbesondere im Fußball besteht zwischen den Stakeholdern der Kommerzialisierung ein ausgeprägter Interessenskonsens, den im einzelnen zu analysieren den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Die vorausgehende Beschreibung der grundlegenden Aspekte dieses Prozesses bildet jedoch die Basis für die nachfolgenden Überlegungen, warum sich 2 herausragende Fußballmannschaften in der Ära der Kommerzialisierung so unterschiedlich entwickelt haben.

## **3 Kommerzialisierung im Fußball – die unterschiedliche Entwicklung zweier Vereine, die es (fast) bis ganz nach oben geschafft haben**

### **3.1 SV Alsenborn**

#### **3.1.1 Historie - die Entwicklung bis 1970**

1919 als FV Alsenborn gegründet und 1945 in SV Alsenborn<sup>24</sup> umbenannt, begann der sportliche Höhenflug 1962 mit der Ernennung von Weltmeister und Ehrenspielführer der Nationalmannschaft Fritz Walter zum Trainer. 1968 qualifizierte sich der SVA als Meister der Regionalliga für die Aufstiegsrunde in die Bundesliga, scheiterte aber als Dritter (nur Hertha BSC als Gruppenerster gelang der Aufstieg).

„1969 scheiterten die Pfälzer in einer Aufstiegsrunde mit dem VfB Lübeck nur knapp am Sprung in die Bundesliga und wären um ein Haar zu einem frühen Hoffenheim geworden.“<sup>25</sup> Am Ende fehlte für den Aufstieg ins Fußballoberhaus nur ein Punkt.

---

<sup>24</sup> Nachfolgend auch als „SVA“ bzw. „Alsenborn“ bezeichnet

<sup>25</sup> Grüne, <http://fussballglobus.blogspot.de/2010/06/vergessene-legenden-sv-alsenborn.html>

1970 erfolgte als Regionalligameister Süd-West ein weiterer Aufstiegsversuch, jedoch scheiterte man zum dritten Mal in Folge – wiederum als Dritter der Aufstiegrunde.

### **3.1.2 Die siebziger Jahre: Beginn des sportlichen Niedergangs**

1974 versuchte der SVA erneut den Aufstieg – diesmal in die neu etablierte 2. Bundesliga. Neben sportlichen Auflagen mussten sich die Vereine jedoch auch technisch und wirtschaftlich qualifizieren. Nach der erfolgten Nominierung gab es jedoch Einsprüche durch den sportlich nur wenig schlechter bewerteten 1. FC Saarbrücken.

Die Zivilkammer Kaiserslautern und das Verbandsgericht wurden eingeschaltet, jedoch entschied erst das Sportgericht des DFB gegen den sportlich höher qualifizierten SVA und zugunsten des wirtschaftlich besser dastehenden 1. FC Saarbrücken. Begründung: technische Unzulänglichkeiten des Stadions und Unsicherheit bzgl. der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung.

„Danach wurde das Team durch den Verkauf von insgesamt 31 Spielern auseinandergerissen, und es gab einen Absturz, der bis in die Bezirksklasse geführt hat.“<sup>26</sup> Heute spielt die Mannschaft in der A-Klasse Kaiserslautern-Donnersberg.

## **3.2 TSG 1899 Hoffenheim**

### **3.2.1 Historie – die Entwicklung bis 1989**

Die fußballerischen Erfolge der TSG Hoffenheim von der Gründung im Jahre 1899 bis 1989 waren relativ bescheiden und unspektakulär: der Verein pendelte zwischen Kreis- und Bezirksliga hin- und her. Und dabei wäre es wohl auch geblieben, hätte sich nicht der einstige Spieler der Hoffenheimer Jugendmannschaft, der spätere SAP-Gründer und Milliardär Dietmar Hopp, finanziell engagiert.

---

<sup>26</sup> Klefisch, RUND Das Fussballmagazin, [www.rund-magazin.de](http://www.rund-magazin.de)



### 3.2.2 1990: Der Einstieg von Dietmar Hopp - der Beginn des Aufstiegs

Mit Hopp als Mäzen folgten Jahre des ununterbrochenen Aufstiegs; von 2001 bis 2005 konnte sich die Mannschaft fest in der Regionalliga etablieren. 2006/07 folgte der Aufstieg in die 2. Liga, 2008/09 gelang der Aufstieg ins Fußball-Oberhaus. 2009 wurde das neue Stadion in Sinsheim eröffnet.

## 3.3 Gründe für die differenzierte Entwicklung des SVA und der TSGH

Wie in Kapitel 1.2 dargelegt, bedingt Kommerzialisierung ein stärker auf wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtetes Handeln, welches jedoch einen Prozess durchläuft: HAASE<sup>27</sup> unterscheidet dabei 4 Phasen:

1. Nullphase: Ausübung des Sports unter rein ideellen Gesichtspunkten
2. Instrumentalisierungsphase 1: zunehmende Verfremdung der ideellen Sportwerte und Einvernahme durch Fremdinteressen
3. Instrumentalisierungsphase 2: Vermarktungsphase und Entwicklung zum Showsport
4. Erstellung sportlicher Leistungen durch sportfremde Investoren

Erfolg in Phase 1 ist dabei durch nichtkommerzielle Faktoren wie die Qualität und Motivation der Akteure bestimmt: Spielerkader, Trainer und Management. Die Phasen 2 – 4 werden nachfolgend auch als *kommerzielle Phase* tituliert.

Im weiteren Verlauf kommen aber zunehmend quantitative Elemente ins Spiel, die sich zunächst nur auf der Kostenseite der Vereine manifestieren, und zwar in Form von steigenden Spielergehältern und Transfersummen. Nachfolgend werden zunächst diese qualitativen Faktoren beider Mannschaften und ihr Einfluss näher beleuchtet und in die Phasen des Kommerzialisierungsprozesses eingeordnet.

---

<sup>27</sup> Vgl. HAASE, Sport und Kommerz, zit.n. Leistungssport, 1991 Nr.1, S. 6

### 3.3.1 Die ideelle Phase

#### 3.3.1.1 Spielerkader

In den 50er und 60er Jahren dominierte auch in den oberen Fußballligen der Amateurstatus das Geschehen: selbst Topp-Spieler erhielten lediglich einen Spesensatz für ihre bis dahin ideelle sportliche Leistung.

In Alsenborn nennt man heute folgende Erfolgsfaktoren als Basis für den rasanten Aufstieg der Mannschaft in den 60er Jahren:

- die gute Jugendarbeit
- einzigartige Kameradschaft
- Fritz Walter als Magnet für viele junge gute Spieler
- die dafür sogar auf Bezahlung verzichteten

„Alsenborn ist eine Truppe, die sich für ihre Aufgabe zerriß“, sagte Trainer Otto Render<sup>28</sup>. Allerdings gab es noch einen weiteren Grund für die Zufriedenheit der Spieler: Bauunternehmer und Mäzen Hans Ruth! „Er beschäftigt in seinem Betrieb fast die Hälfte der Stammspieler als Fahrer“<sup>29</sup>, ein erster Hinweis auf eine Abweichung vom rein ideell geprägten Kurs.

Erst mit dem Aufstieg in die Regionalliga (seinerzeit die zweithöchste Spielklasse) kassierten die Alsenborner Spieler erstmals „Geld für ihre Gelegenheitsarbeit am Ball“<sup>30</sup> – ein weiteres Indiz für beginnende Kommerzialisierungstendenzen! Allerdings lagen die Spielergehälter in Alsenborn auch zu diesem Zeitpunkt mit 100 - 500 Mark (einschl. Prämien und Aufwandsentschädigung) schon weit unterhalb der Großstadtvereine in Saarbrücken oder Mainz. Trotzdem widerstanden die meisten Spieler zunächst diesen lukrativen Abwerbungsversuchen, wenn auch der Torwart damals zu Eintracht Frankfurt wechselte.

Es gab allerdings auch den Verdacht von Spielmanipulation in Bezug auf Torwart Manfred Krei, der in der ersten Aufstiegsrunde „sehr unglücklich gehalten“<sup>31</sup> hatte und da-

---

<sup>28</sup> Zeitungsausschnitt in Band 1 des SVA-Archivs, o.J.u.O., ohne Quellenangabe, S. 10

<sup>29</sup> ebenda, S. 11

<sup>30</sup> o.V., DER SPIEGEL 14/1968, S. 150

<sup>31</sup> Eintracht-Archiv vom 22.1. 1966

mit Bestechungsvorwürfe auch gegen andere Spieler.<sup>32</sup> Schon damals wurde beobachtet, dass nach Siegen an Spieler anderer Mannschaften Geld verteilt wurde, vermutlich als Erfolgsprämien.<sup>33</sup>

Bis dahin hatte man Spieler überwiegend aus den eigenen Reihen rekrutiert: „Die Stärke der Alsenborner war eine für die damalige Zeit ungewöhnlich gute Förderung von Talenten, die aus der Region stammten.“<sup>34</sup> Bald explodierten jedoch die Transfergelder für Spielerkäufe durch andere Mannschaften. Vor der dritten Aufstiegsrunde verlor man dann aber auch den dominierenden Offensivspieler Fritz Horr an Hertha BSC für die Rekordablöse von 336.000 Mark, lt. Fritz Walter „ein unersetzlicher Verlust für die ‚Dorfmannschaft‘“<sup>35</sup>. Für eine Mannschaft, die nicht in der Lage gewesen wäre, eine Kautions von 200.000 Mark an den DFB zu stellen, zeichnet sich damit ab, dass dem SVA ganz einfach die Mittel fehlten, was im Zuge der generellen Kommerzialisierung im Fußball ein erfolgreiches Agieren nahezu unmöglich machte. Alsenborn wäre damit in Phase 2 (nach HAASE) gescheitert. - Oder fehlte gar der Wille zum Aufstieg, als 1970 fast eine Abstimmung unter den Spielern den Aufstieg verhindert hätte?<sup>36</sup>

Hoffenheim hatte zu jeder Zeit keine Aussicht auf einen Aufstieg in höhere Spielklassen. Die Erfolgsserie begann erst nach dem Einstieg von Hopp, und der eigentliche Durchbruch gelang mit dem Aufstieg von der 2. in die 1. Liga erst, als 3 neue, teure Spieler verpflichtet wurden: „Allein für diese drei Transfers gab Hoffenheim mehr aus als alle 17 anderen Zweitligisten für ihre Neuverpflichtungen zusammen“<sup>37</sup> Toppspieler sind begehrt, „Denn diese Spieler vermögen über ihren individuellen Beitrag zur Leistungserstellung der Mannschaft hinaus die Zuschauernachfrage zu steigern und die Einschaltquoten zu erhöhen, was wiederum die Fernseheinnahmen und somit die Produktionseffizienz des Vereins deutlich positiv beeinflusst.“<sup>38</sup> Zu diesem Zeitpunkt war die ideelle Phase längst abgeschlossen! Nach Haase müsste man diese Entwicklung wohl in Phase 3 verorten, in der über die Vermarktung auf der Einnahmenseite Voraussetzungen geschaffen werden, die den Einkauf von Spitzenspielern erlauben.

---

<sup>32</sup> Gespräch Boßle/Fuchs am 14.11. 2014

<sup>33</sup> Klefisch, RUND Das Fussballmagazin, [www.rund-magazin.de](http://www.rund-magazin.de), bestätigt im Gespräch mit SVA (sh. Anlage X)

<sup>33</sup> Eintracht-Archiv

<sup>33</sup> Vgl. Feldmüller, Interview Riesbeck, [www.11freunde.de](http://www.11freunde.de), (Boßle/Fuchs ist davon allerdings nichts bekannt)

<sup>34</sup> Goldmann, [www.tagesspiegel.de](http://www.tagesspiegel.de)

<sup>35</sup> Vgl. Schumann, Professionalisierungstendenzen, S. 164

### 3.3.1.2 Trainer und Trainingsmethoden

1961 zog Fritz Walter – lt. Altbundestrainer Herberger „der größte Fußballspieler, den Deutschland je hervorgebracht hatte“, nach Alsenborn. „Walter wirkte“<sup>39</sup>, wie DER SPIEGEL in 2 Worten den Motivationsschub beschrieb, den der Ehrenspielführer der Nationalmannschaft und Weltmeister von 1954 bei den Spielern auslöste und nach HAASE noch in die Nullphase der rein ideellen Ausübung des Sports angesiedelt werden kann.

Allerdings waren die Rahmenbedingungen des Trainings alles andere als optimal: nur zweimal pro Woche - oft nur abends - fand Training statt, da alle Spieler noch einem Brotberuf nachgingen. „Bei schlechtem Wetter ziehen sie in eine verbaute Tanzdielen mit zersplittertem Fußboden. Vier der zwölf Stammspieler studieren in Heidelberg; bei Glatteis sind ihnen Autofahrten in die Pfalz zum Training untersagt.“<sup>40</sup> Fritz Walter damals: „Die anderen trainieren doppelt soviel wie wir!“

„Dass Alsenborn nicht zu einem frühen Hoffenheim werden würde, zeichnete sich ab April 1969 ab, als Erfolgstrainer Render bei einem Autounfall ums Leben kam. Ein Schock, den der trotz seiner Erfolge stets familiär gebliebene SVA nicht verdauen konnte.“<sup>41</sup>

In einem Interview mit 11FREUNDE äußerte der Alsenborner Spieler Manfred Feldmüller die Ansicht, dass es „auch ein wenig an den Trainern“ gelegen habe. „Wir hatten in all den Jahren keinen Coach, der uns wirklich bis an die Grenzen geführt hätte. Jenseits der Trainingslager haben wir ja bis zum Schluss nur zweimal in der Woche trainiert: dienstags und donnerstags.“<sup>42</sup>

Für professionelles Training bedarf es jedoch auch einer wirtschaftlichen Grundlage. Diese war mit dem Einstieg von Dietmar Hopp bei Hoffenheim unmittelbar gegeben, und es ist davon auszugehen, dass die Trainer Flick und Rangnick, Fitness-Coach Schrey und Sportpsychologe Hermann nicht nur aus Idealismus zur TSG Hoffenheim gekommen sind.

---

<sup>39</sup> o.V., DER SPIEGEL 14/1968, S. 150

<sup>40</sup> o.V., DER SPIEGEL 14/1968, S. 150

<sup>41</sup> Grüne, <http://fussballglobus.blogspot.de>

<sup>42</sup> Vgl. Feldmüller, Interview Riesbeck, [www.11freunde.de](http://www.11freunde.de)

### 3.3.1.3 Management

Feldmüller zum Thema erneuter Aufstieg des SV Alsenborn im Vergleich zur TSG Hoffenheim: „Alsenborn heute, das geht nicht. In Hoffenheim steht ja das Geld im Mittelpunkt, die holen Spieler, die schon fertig sind. In Alsenborn wurden stets Talente getestet. Der Klub hatte zwar einen Mäzen, Bauunternehmer Hannes Ruth, aber da war nicht viel mit Geld. Der Klub hat sich mit seiner geschickten Transferpolitik ja erst die eigene finanzielle Basis geschaffen.“<sup>43</sup>

Alsenborn ist in der Hochphase sportlicher Erfolge immer der Dorfverein geblieben, ohne sich im Zuge des Beinaheaufstiegs in die 1. Liga eine professionelle Management-Struktur zu verpassen. „Die Ökonomie blieb auf der Strecke“.<sup>44</sup> Dagegen hielten mit dem Einstieg von Hopp moderne Management-Methoden Einzug, was seinerzeit auch in der veränderten personellen Besetzung des Vereinsvorstandes sichtbar wurde.

Im Jahr 2005 wurde der Hoffenheimer Profifußball aus dem Verein aus- und in eine neugegründete *TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs-GmbH* eingegliedert, die nachfolgend das Objekt der Analyse bildet, wenn auf die TSG Hoffenheim<sup>45</sup> Bezug genommen wird. So wurde bei der TSGH eine saubere Trennung zwischen ideellem Vereinsfußball und kommerziellem Profifußball geschaffen, wie dies mittlerweile auch bei der überwiegenden Anzahl der anderen Bundesligavereine erfolgt ist.

Der Rechtswissenschaftler PUNTE nennt als Vorteile einer Ausgliederung in eine Kapitalgesellschaft die leichtere Einwerbung frischen Geldes, besserer Gläubigerschutz, und für den Verein steuerrechtliche Vorteile und besserer Schutz vor Insolvenz: so bleibt der ideelle Teil des Vereins und seiner Organe gegen finanzielle Probleme des Profifußballs geschützt.<sup>46</sup> Ferner werden ehrenamtliche durch hauptberufliche Manager ersetzt. SCHUMANN sieht damit die Voraussetzung erfüllt, den ideellen Sportverein in ein profitables Markenunternehmen zu verwandeln und den Verein als Marke zu positionieren, wodurch „auch Image und Zusatzaktivitäten des Clubs vermarktet werden können (*club branding*)“<sup>47</sup>. Wie sehr dies in Hoffenheim verinnerlicht wurde, zeigt sich

---

<sup>43</sup> Feldmüller, Interview Riesbeck, [www.11freunde.de](http://www.11freunde.de)

<sup>44</sup> Boßle, Rainer, im Gespräch am 14.11. 2014

<sup>45</sup> Nachfolgend auch als „TSGH“ bzw. Hoffenheim bezeichnet

<sup>46</sup> Vgl. Punte, Ausgliederung hat Vorteile, [www.noz.de](http://www.noz.de)

<sup>47</sup> Schumann, Frank, Professionalisierungstendenzen, S.156

auch im Lagebericht der Gesellschaft: „Entwicklung und Etablierung der Marke TSG 1899 Hoffenheim ist dabei ein wesentlicher Erfolgsfaktor“<sup>48</sup>

Mit der Vereinsumwandlung in eine Kapitalgesellschaft folgte man 2005 dem allgemeinen Trend einer Ausgliederung der Lizenzspielerabteilungen in Profigesellschaften, womit man den Interessenkonflikt beseitigte, der aus der Vermengung von Amateur- und Profisport bestand. Damit waren die Voraussetzungen geschaffen für ein Geschäftsmodell, das das Streben nach geschäftlichem Erfolg gleichberechtigt neben den sportlichen Erfolg stellt, wie im Lagebericht 2011 der TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH an mehreren Stellen erwähnt: „Der sportliche Erfolg interdependiert die Entwicklung des Markenwertes und mithin die potenziellen Erlösströme.“<sup>49</sup>

Sofern es je eine *Marke Alsenborn* geben hat, so hat lt. Vereinsvorstand Boßle<sup>50</sup> seinerzeit doch nie jemand über eine kommerzielle Nutzung nachgedacht, obwohl Image und Bekanntheitsgrad als wesentliche Elemente eines Markenversprechens durchaus gegeben waren, wie aus zahlreichen Medienberichten dieser Zeit hervorgeht. Alsenborn stand für den Erfolg von David gegen Goliath, Kampfgeist gegen Behäbigkeit, Erfolgshunger gegen Selbstzufriedenheit, was wohl auch heute noch für die Werbewirtschaft ein interessantes Spiegelbild für ein Markenversprechen<sup>51</sup> wäre.

### 3.3.2 Der kommerzielle Phase

Wie dargestellt, endete die ideelle Phase des Kommerzialisierungsprozesses mit einer Explosion der Kosten insbesondere für die Spielerkader. Um diesen Kostenanstieg zu finanzieren, mussten auf der Einnahmenseite der Vereine Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es erlaubten, im nationalen und internationalen Wettbewerb mitzuhalten. Oder anders: der Fokus wechselte nunmehr von der Kostenseite hin zu Maßnahmen zur Einnahmensteigerung: der Beginn der Phasen 2 – 4 des Kommerzialisierungsprozesses nach HAASE.

---

<sup>48</sup> Lagebericht der TSG Hoffenheim per 30.6. 2011

<sup>49</sup> Lagebericht der TSG Hoffenheim per 30.6. 2011

<sup>50</sup> Gespräch mit Boßle/Fuchs, vgl. Anlage 13 - 2

<sup>51</sup> Freund, Hieronimus, Perrey, DIE BANK, 03/2006, „Eine Marke ist ein Versprechen“

Die 3 wichtigsten Einnahmequellen der Bundesliga sind:

- a) Zuschauereinnahmen durch den Verkauf von Tickets,
- b) Werbeeinnahmen von Sponsoren
- c) Medieneinnahmen durch die Vergabe von Fernsehrechten

Die Posten a) – c) „... bilden etwa drei Viertel des Umsatzes der Bundesliga“.<sup>52</sup> Die vorgenannten Punkte bilden die Grundlage vieler Analysen zur Einnahmenentwicklung der oberen Spielklassen wie auch der vorliegenden Arbeit. Zusätzlich hat die Ligazugehörigkeit einen großen Einfluss auf die Einnahmen. In Hoffenheim wie auch Alsenborn spielte aber auch die massive Unterstützung durch Mäzene eine wichtige Rolle, so dass diese Punkte nachfolgend eine gesonderte Betrachtung erfahren.<sup>53</sup>

### **3.3.2.1 Zuschauereinnahmen, Stadionkapazität und Verbandsinteressen**

Die Stadionkapazität bildet für die meisten Fußballvereine den wichtigsten Faktor für den Umfang der Einnahmen aus dem Ticketverkauf und dem Bereich Hospitality. Gleichzeitig ist eine Mindestzahl von 30.000 Zuschauerplätzen Voraussetzung für eine Lizenzerteilung zur 1. Bundesliga. Kommerzielle Überlegungen hinsichtlich einer Steigerung der Zuschauereinnahmen müssen also zunächst auf eine Erhöhung der Stadionkapazität ausgerichtet sein, wie es Hoffenheim ja auch im Januar 2009 mit der Fertigstellung des neuen Stadions getan hat. Erst wenn diese Voraussetzung erfüllt ist, können Überlegungen beginnen, wie diese Kapazität auch ausgeschöpft werden kann.

Hoffenheim hat von Anfang an gezielt auf ein größeres Einzugsgebiet gesetzt als den 3.300 Einwohner zählenden Vorort von Sinsheim, nämlich die Metropolregion Rhein-Neckar mit über 2 Mio. Einwohnern<sup>54</sup>. Nach dem vergeblichen Versuch, die Stadt Heidelberg als Standort für ein größeres Stadion zu gewinnen, wurde Sinsheim ausgewählt, wodurch die Stadionkapazität von 6.400 (Dietmar-Hopp-Stadion) auf 30.000 erweitert und Auflagen des DFB für die 1. Liga erfüllt wurden. Mit knapp 27.000 Zuschauern im Durchschnitt der Saison 2013/14 wurde eine nahezu 90%ige Auslastung erreicht, die aber trotz sportlicher Erfolge in der Folgesaison auf 80% gefallen ist.<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup> Randerath/Dapprich, Einnahmen der Bundesligavereine, S. 2

<sup>53</sup> Transfererlöse werden für die nachfolgende Betrachtung ausgeklammert, da ihnen Transferaufwendungen gegenüberstehen und somit einen volatilen, nicht nachhaltigen Ertragsposten bilden.

<sup>54</sup> Brück, Das Wunder von Hoffenheim, S. 134

<sup>55</sup> Dietmar Hopp im Gespräch, FAZ-NET vom 7.4. 2014

Der Posten Ticketing/Hospitality macht per 30.6. 2011 23% der Erlöse der TSG Hoffenheim aus<sup>56</sup>, die sich aus einem Zuschauerschnitt von 27.500 im Betrachtungszeitraum ergaben.

Der SV Alsenborn konnten auch in besten Zeiten keine annähernd so hohen Zuschauerzahlen vorweisen: „Um sich finanziell über Wasser halten zu können, benötigt der Verein bei den weiten Reisen einen Besucherdurchschnitt von 2.100 pro Heimspiel oder umgerechnet 93,7 Prozent der gesamten Einwohnerschaft, schrieb damals DIE ZEIT.<sup>57</sup>

Bereits im März 1968 hatte der SVA fünf Spieltage vor Saisonende die sportliche Qualifikation für die Aufstiegsrunde zur Bundesliga erreicht. Nun befasste sich der DFB mit diesem „Problem“, denn der SVA konnte nur 8.000 Zuschauerplätze vorweisen und auch nicht die erforderliche Kautions von 200.000 Mark aus eigener Kraft aufbringen.

Nun war es gerade diese Zeit, in der die Zuschauereinnahmen der 1. Bundesliga einen Anstieg verzeichnen konnten:

Saison	1968/69	1969/70	1970/71	1971/72	1972/73	1973/74	1974/75
Einnahmen Ticketing	33,0	30,6	33,8	32,4	32,0	48,2	56,3

**Abbildung 1: Einnahmen der Bundesliga in Mio. DM<sup>58</sup>**

Für die Stadionkapazität bestand die angedachte Lösung seinerzeit darin, nach Ludwigshafen (60.000) zu ziehen und dort mit einem Verein zu fusionieren: man hätte sozusagen die Bundesligalizenz mit in eine Ehe gebracht. Dies hätte zwar alle Verbandsprobleme gelöst, aber das wäre das Ende des SVA gewesen, der dann mit seinen Ersatzspielern in Alsenborn neu hätte anfangen müssen.<sup>59</sup> Man hätte sich dann „quasi zu Tode gesiegt“, so der seinerzeitige Vorsitzende Dr. Leopold Dietzel.<sup>60</sup>

<sup>56</sup> Vgl. Anlage 6

<sup>57</sup> Krooge, Das Wunder von Alsenborn, DIE ZEIT ONLINE vom 1.3. 1968, S. 2

<sup>58</sup> Vgl. Schilhaneck, zit.n.: Weber, Jürgen, Wirtschaftsfaktor Bundesliga, S. 5

<sup>59</sup> Gespräch mit Boßle/Fuchs am 14.11. 2014 in Alsenborn

<sup>60</sup> Zit.n.: Rothenburger, in: KICKER Nr. 20 vom 13. Mai 1968, S.2



Lt. Boßle/Fuchs hätte es aber auch eine eigene Lösung gegeben: Hans Ruth hatte sich damals bereit erklärt, ein neues Stadion mit 15.000 Plätzen ganz in der Nähe des alten Stadions zu bauen, um damit die Auflagen des DFB für die 2. Liga zu erfüllen. Auch mit neuen, guten Spielern war man bereits in fortgeschrittenen Verhandlungen.<sup>61</sup>

„Viele sind sich einig, dass ein Aufstieg vom DFB nicht gewollt gewesen ist. Die haben keinen Bock drauf gehabt. Ihnen war sicherlich mehr denn Recht, dass es letztlich nie gelangt hat. Sie haben alle Mittel eingesetzt, damit es nicht funktioniert hat“, meint Abteilungsleiter Ralf Bernhard heute.<sup>62</sup> Insbesondere DFB-Präsident Hermann Neuberger wird dabei die unrühmliche Rolle zugewiesen, den Aufstieg des SVA zugunsten seines Heimatvereins 1.FC Saarbrücken verhindert zu haben.<sup>63</sup> Boßle/Fuchs bestätigen diese These, sprechen sogar von *Blockade* und weisen auf den Interessenkonflikt von Hermann Neuberger hin, der gleichzeitig im DFB und beim FC Saarbrücken Amtsträger war. Boßle: „Neuberger hat damals den Aufstieg des SV Alsenborn boykottiert, und auch der FC Kaiserslautern wollte keinen weiteren Konkurrenten in der Nähe!“<sup>64</sup>

Noch zu Beginn der 80er Jahre war der Verkauf von Eintrittskarten mit ca. 87% der Gesamteinnahmen die wichtigste Einnahmequelle der 1. Bundesliga.<sup>65</sup>

Da Stadionkapazitäten allerdings nicht beliebig erweiterbar sind, sind den Einnahmen aus Ticketing/Hospitality Grenzen gesetzt und lassen sich nur über eine Maximierung des Auslastungsgrades steigern: der wichtigste Faktor dafür ist die Ligazugehörigkeit: in der 1. Liga beträgt der Auslastungsgrad 92,3% gegenüber 58,1% in der 2. Liga.<sup>66</sup>

Der Einnahmenmix hat sich insbesondere in den 90er Jahren stark zu Lasten der Zuschauereinnahmen verändert und sind in der Saison 1998/99 erstmals hinter die TV-Vermarktungserlöse zurückgefallen.<sup>67</sup> Bedeutendes zusätzliches Einnahmepotential kann insofern nur aus den anderen Einnahmequellen kommen.

---

<sup>61</sup> Gespräch mit Boßle/Fuchs am 14.11. 2014 in Alsenborn, vgl. Anlage 13

<sup>62</sup> Eintracht-Archiv vom 22.1. 1966

<sup>63</sup> Hieber, [www.faz-net.de](http://www.faz-net.de) vom 20.5. 2008

<sup>64</sup> Boßle, Gespräch am 14.11. 2014 in Alsenborn

<sup>65</sup> Vgl. Weber, Wirtschaftsfaktor Bundesliga, S. 7

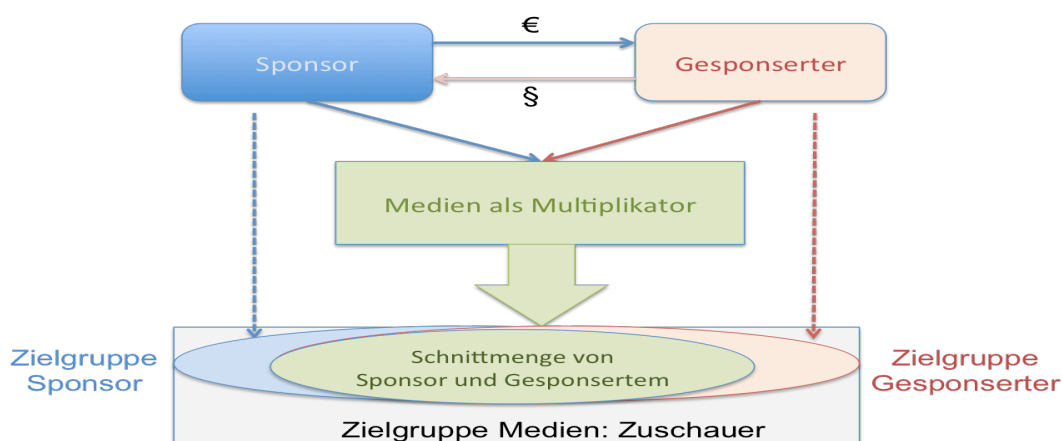
<sup>66</sup> Vgl. [transfermarkt.de](http://transfermarkt.de), zit.n. PROPROJECT, [www.karlsruhe.de](http://www.karlsruhe.de)

<sup>67</sup> Vgl. Weber, Wirtschaftsfaktor Bundesliga, S. 9

### 3.3.2.2 Sponsoring - Die Interessen der Wirtschaft

Unter Sponsoring versteht man allgemein die Bereitstellung von Geld-, Sach-, oder Dienstleistungen des Sponsors an den Gesponserten für vertraglich festgelegte Gegenleistungen – im Unterschied zu Mäzenatentum, bei dem Zuwendungen ohne spezifische Gegenleistung erfolgen,<sup>68</sup> wobei für den Zwecke dieser Ausarbeitung unter dem Begriff Sponsoring auch Werbung und Product Placement subsummiert werden sollen.

Der Gesponserte im Fußball ist i.d.R. der Verein als Produzent der Ware Fußball für seine primäre Zielgruppe: die Sportkonsumenten, also die Zuschauer. Der Sponsor dagegen zielt darauf, das Unternehmen, seine Produkte und Dienstleistungen bei seiner eigenen Zielgruppe (Konsumenten, Handelspartnern, Kapitalgebern oder Lieferanten) bekannt zu machen<sup>69</sup> und letztendlich Geschäftsabschlüsse auszulösen. Der Sponsor macht sich dabei über die Medien als Multiplikator die große Schnittmenge seiner eigenen Zielgruppe mit der des Gesponserten zu Nutze.



**Abbildung 2: Beziehungsgeflecht im Sponsoring**

Je größer die Schnittmenge der 3 Zielgruppen ausfällt, desto erfolgreicher ist das Sponsoring.<sup>70</sup>

<sup>68</sup> Vgl. Hermanns/Arnold, Sponsoring, zit.n.: Sauerwein, Wirtschaftsfaktor Bundesliga, S. 4

<sup>69</sup> Vgl. Gollek, Sportsponsoring, S. 29

<sup>70</sup> Vgl. Sauerwein, 2010, S. 12

Werbung und Sponsoring bildeten im Berichtszeitraum 18% der Erlöse der TSG Hoffenheim. Haupt- und Trikotsponsor ist SAP, Lotto ist Ausrüster, daneben gibt es eine ganze Reihe von (Premium-) Partnern, Namensgebern für das Stadion (Wirsol), daneben gibt es noch eine Vielzahl kleinerer Werbepartner. Diese 18% stehen im Vergleich zu den Werbeeinnahmen der gesamten Bundesliga, die sich auf fast 29% der Einnahmen belaufen.<sup>71</sup> Hier könnte ein Defizit bei der Generierung von Werbeeinnahmen vermutet werden, was auch damit zusammenhängen könnte, dass „die Gesellschaft als vollumfängliche Selbstvermarkterin“<sup>72</sup> auftritt, während andere Bundesligavereine diese Funktion ausgegliedert haben (z.B. EINTRACHT Frankfurt an SPORTFIVE); dies könnte einen Lösungsansatz für das Bestreben der TSGH darstellen, sich von der *Verlustübernahme atypischer stiller Gesellschafter* unabhängiger zu machen.

Zur Zeit des Aufstiegs des SV Alsenborn gab es ein solches Sponsoring noch nicht. Erster Trikotsponsor der Bundesliga war, wie berichtet, erst 1973 die Firma Jägermeister (Eintracht Braunschweig)<sup>73</sup>, und es hat dann noch lange gedauert, bis sich Kommerzialisierungstendenzen heutiger Ausprägung mehr und mehr durchsetzten. Lediglich Bandenwerbung lokaler Firmen ist auf alten Fotos dieser Zeit beim SVA zu erkennen. Boßle/Fuchs bestätigten, dass es sich dabei damals nicht um eine wesentliche Einnahmenquelle handelte, sondern um Zuwendungen kleinerer lokaler Firmen, und es gab nie Bemühungen bzw. Möglichkeiten, die Kommerzialisierung des SVA auf eine breitere (regionale) Basis zu stellen.

### 3.3.2.3 Einfluss der Medien und mediale Verwertung

Über die Stadionbesucher lässt sich im Fußball nur eine begrenzte Anzahl von Zielkunden erreichen, z.B. über Banden- oder Trikotwerbung. Die mediale Verbreitung multipliziert die Zahl der erreichbaren Zielkunden dagegen um ein Vielfaches: Medien haben also die Rolle von Transporteuren und Multiplikatoren. Fast 35 Mio. Menschen sahen im Juli 2014 allein in Deutschland das WM-Finale zwischen Argentinien und Deutschland in Brasilien im Fernsehen.<sup>74</sup> Diese enormen Einschaltquoten erklären das große Interesse der Medien an den Übertragungsrechten. Die erwirtschafteten Werbegelder subventionieren dabei die Berichterstattung und machen sie für eine große

---

<sup>71</sup> Vgl. Bundesligareport 2011, Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball, Seite 26

<sup>72</sup> Ebenda

<sup>73</sup> Vgl. Schauerte, Die Entwicklung des Verhältnisses zwischen Sport und Medien, S.5

<sup>74</sup> Vgl. Schröder, Meedia, <http://meedia.de>

Masse von Zuschauern bezahlbar: der Zuschauer trägt einen Teil der Kosten, in dem er Werbung toleriert.

1963, dem 1. Jahr der Bundesliga und dem Beginn der Aufstiegsserie des SVA, lagen die Gesamteinnahmen aller Erstliga-Vereine erst bei ca. DM 22 Mio.<sup>75</sup>, 50 Jahre später schon bei über € 2 Mrd., mit steigender Tendenz.<sup>76</sup> „In der Saison 1965/66 zahlten ARD und ZDF erstmals ein Pauschalhonorar von 648.000 Mark“<sup>77</sup>; das entspricht 0,05% der knapp € 620 Mio., die die Bundesliga in 2012/2013 an Werbe-, Medien- und Spielerlösen einnehmen konnte.<sup>78</sup> Fußball ermöglicht es somit, fast die gesamte Bevölkerung zu erreichen, was sowohl für die Medien als auch die Sponsoren attraktiv ist.

In der Hochzeit des SV Alsenborn standen die Einnahmen der Bundesligisten aus TV-Verträgen noch ganz am Anfang:

Saison	1968/69	1969/70	1970/71	1971/72	1972/73	1973/74	1974/75
TV-Gelder	33,0	30,6	33,8	32,4	32,0	48,2	56,3

**Abbildung 3: Einnahmen der Bundesliga in Mio. DM<sup>79</sup>**

In der heutigen Bundesliga geht es um ganz andere Dimensionen: bei der TSG Hoffenheim machen TV-Gelder per 7. Spieltag 60% der Gesamteinnahmen aus, gegenüber 45,6% der gesamten 1. Bundesliga, liegen aber mit € 26,357 Mio. nur knapp unter dem nominalen Durchschnitt von € 29,283 Mio.<sup>80</sup>

Im Jahresabschluss 2011 von Hoffenheim bilden die Einnahmen aus Medienrechten mit € 21,2 Mio. den wichtigsten Ertragsposten und zeigen mit +19% im Vergleich zur Vorperiode die dynamischste Entwicklung.<sup>81</sup>

<sup>75</sup> Vgl. KRACHT, [www.planet-wissen.de](http://www.planet-wissen.de)

<sup>76</sup> Vgl. Anlage 2

<sup>77</sup> KRACHT, [www.planet-wissen.de](http://www.planet-wissen.de)

<sup>78</sup> Vgl. Anlage 3

<sup>79</sup> Vgl. Schilhaneck, zit.n.: Weber, Jürgen, Wirtschaftsfaktor Bundesliga, S. 5

<sup>80</sup> Vgl. Anlage 4

<sup>81</sup> Vgl. Lagebericht der TSG Hoffenheim per 30.6. 2011

Auf Hoffenheim sind auf Basis der Saison 2013/2014 knapp € 22,5 Mio. an Fernsehgeldern entfallen. Ein identischer Tabellenplatz in der 2. Liga generiert nur ca.  $\frac{1}{4}$  der TV-Gelder. Für die Folgesaison wird sogar mit gut € 32 Mio. an TV-Geldern für Hoffenheim gerechnet.<sup>82</sup> Die oberen Ligen werden also überproportional hoch mit TV-Geldern versorgt, was wohl dem erhöhten Publikumsinteresse geschuldet ist, mindert aber die Durchlässigkeit der Ligen; d.h. ein Abstieg bringt große Einbußen bei der Fernsehgeldern (und umgekehrt), und dies setzt sich auch unterhalb der 2. Liga überproportional fort.

In Deutschland werden die Medienrechte zentral vermarktet, wobei insbesondere die Spielklassen unterhalb der Bundesliga eine gewisse Willkür bei der Verteilung sehen. Boßle kritisiert diese Bevorzugung der oberen Spielklassen: zu Zeiten der Erfolge Alsenborns gab es keine vergleichbaren Fernseheinnahmen, sonst hätte der Verein aufgrund der Zweitklassigkeit hohe Einnahmen der Fernsehsender erhalten und damit Spielerabgänge wohl vermeiden können, was wiederum Klassenerhalt und Aufstiegschancen erheblich verbessert haben dürfte.

#### **3.3.2.4 Erfolgsfaktor Zugehörigkeit Bundesliga**

Im Lagebericht der TSGH per 30.6. 2011 wird diese Bundesligazugehörigkeit als „wesentlicher Erfolgsfaktor“ für die Etablierung der Marke TSG 1899 Hoffenheim bezeichnet, die noch eine ganze Reihe anderer Vorteile bringt:

- Attraktive Spielgegner
- Mehrerlöse aus Ticketing, Werbung und Merchandising
- Mehreinnahmen aus medialen Rechten (DFL)

„Die Optimierung der Erlössituation der Gesellschaft ist dabei eng mit der dauerhaften Teilnahme am Spielbetrieb der Bundesliga verknüpft.“<sup>83</sup>

Die finanziellen Vorteile einer Zugehörigkeit zur Bundesliga sind beträchtlich: der neue Fernsehvertrag sieht eine Verteilung der Fernsehgelder im Verhältnis 80:20 auf 1. zu 2. Bundesliga vor. In der laufenden Saison werden insgesamt € 615 Mio. an TV-Geldern verteilt, von denen damit € 492 Mio. auf die 1. Bundesliga entfallen.

---

<sup>82</sup> Vgl. Anlage 11

<sup>83</sup> Lagebericht der TSG Hoffenheim per 30.6. 2011

Dies bedeutet, dass eine Mannschaft der 1. Bundesliga im Durchschnitt viermal so viele Fernsehgelder kassiert wie eine Mannschaft aus Liga 2, wobei der Erstplatzierte aus Liga 1 ungefähr doppelt soviel bekommt wie der Letztplatzierte. Insgesamt betragen die Einnahmen der Erstligacclubs (> 2 Mrd. Euro) das Fünffache der Einnahmen der Zweitligacclubs (ca. 400 Mio. Euro).<sup>84</sup> Die Zugehörigkeit zur 1. Liga ist somit für einen Verein sehr lukrativ: ein Auf- bzw. Abstieg ist mit hohen Mehr- bzw. Mindereinnahmen verbunden.

Hinzu kommt, dass in der 1. Liga mit € 24,25 höhere durchschnittliche Ticketpreise durchsetzbar sind als in der 2. (€ 17,07) und 3. Liga (€ 14,90). Das gilt ebenso für Einnahmen aus dem Bereich Hospitality, Verkauf von Namensrechten, usw.

Wie dargestellt ist der SVA dreimal am Aufstieg in die 1. Bundesliga gescheitert und damit der vielen Vorteile der Zugehörigkeit zur 1. Bundesliga verlustig gegangen. Für Alsenborn stellt sich die Frage „Was wäre gewesen, wenn...“ wohl nur theoretisch. Es ist aber wohl nicht auszuschließen, dass ein seinerzeitiger Aufstieg in die 1. Liga bei Alsenborn eine Art Initialzündung ausgelöst hätte.

### 3.3.2.5 Mäzenatentum

Mäzenatentum wird für den Zweck dieser Arbeit als einseitige Zuwendungen altruistischer Art ohne eine Gegenleistung definiert<sup>85</sup>, wobei das Fördermotiv im Vordergrund steht. Zuwendungen von Mäzenen lassen sich für Außenstehende jedoch nicht immer präzise quantifizieren und klar von Sponsorenzuwendungen abgrenzen. BRUHN verneint eine Medienwirkung beim Mäzenatentum<sup>86</sup>, im Gegensatz zum Sponsoring, aber man kann Dietmar Hopp wohl kaum eine starke Medienwirkung absprechen.

Aus der Hochzeit des SVA sind keine Zahlen über Zuwendungen durch Mäzene überliefert, oder es gibt sie nicht mehr. Hinweise auf solche Transfers findet sich aber in verschiedenen Quellen: so wird vermutet, dass Fritz Walter 1961 nach Alsenborn zog, weil Dorfclub-Mäzen und Bauunternehmer Hans Ruth „dem berühmten Kicker-Pensionär in der Nähe des Fußballangers Kinderlehre einen schneeweißen Bunga-

---

<sup>84</sup> Vgl. Galli, Tore und Finanzen, S.19, [www.die-bank.de](http://www.die-bank.de)

<sup>85</sup> Vgl.: Pereira, Doping im Sport., S.82

<sup>86</sup> Vgl. Bruhn, 2010, S. 6

low“<sup>87</sup> errichtete. Von der Gemeinde bekam er obendrein die Erlaubnis, mitten im Naturschutzgebiet zu bauen<sup>88</sup>; rundherum wurde zusätzlich ein Bebauungsverbot erlassen. Boßle/Fuchs bestätigen, dass Fritz Walter nicht zuletzt wegen der einzigartigen Lage und des günstigen Kaufpreises für das Grundstück (DM 1,50/qm) nach Alsenborn kam. Im Anschluss daran übernahm Fritz Walter ‚gratis‘ das Training der Mannschaft. Allerdings übte Walter diese Rolle nur bis ungefähr 1968 aus und beschied sich dann mit der Beratung der jungen Spieler, nachdem Otto Render, ein früherer Spielkamerad von Walter bei FC Kaiserslautern, die Trainerrolle übernahm.

Man könnte nun einen Zusammenhang vermuten zwischen der Zurverfügungstellung des *schneeweißen Bungalows* und Walters Trainerfunktion. War dies ein *quid pro quo*? Ein Nachweis dafür dürfte sich als schwierig erweisen, und niemand wird Fritz Walter seine Leidenschaft und seinen Idealismus für den SVA absprechen wollen, um dem *Wunder von Bern* ein *Wunder von Alsenborn* folgen zu lassen. Zumindest könnte es aber als weiterer Hinweis auf Kommerzialisierungstendenzen beim SVA gewertet werden. Vulgo: da wurde der Trainer mit einem Haus und einem billigen Grundstück bezahlt. Oder fiel dies unter Sponsoring, weil Fritz Walter als Trainer und Berater ja er eine Gegenleistung erbrachte? Auch andere Spieler wurden von Hans Ruth großzügig mit Grundstücken, Wohnungen oder Arbeitsplätzen bedacht. „... unaufhaltsam nähert sich die Dorfmannschaft dem bezahlten Fußball“<sup>89</sup>

Es gab schon damals weitere Hinweise, dass Bauunternehmer Hans Ruth nicht nur Fritz Walter, sondern auch den Verein direkt für das Vorhaben Aufstieg großzügig unterstützt hatte und auch „der Tiefbau-Unternehmer Hannes Helmes schloss sich dem wachsenden Sponsorenpool an“<sup>90</sup>, wobei allerdings nicht bekannt ist, worin die Gegenleistung des SVA bestanden hat. Fritz Walter selbst schrieb – allerdings ohne Zahlen zu nennen: „Hans Ruth ist der große Freund und Mäzen des SV Alsenborn. Seiner Arbeit und seiner großzügigen Unterstützung ist es zu verdanken, dass aus dem unbekannten Dorfverein ein Klub wurde, der für die Fußballfreunde in Deutschland ein Begriff ist“.<sup>91</sup> Auch Flutlichtanlage und Tribüne wurden von Ruth bezahlt. Nicht überliefert ist, ob die Leistungen aus seiner Privatschatulle bezahlt oder als unentgeltliche Zuwendungen seiner Firma getätigt wurden: Letzteres wäre damals nicht ungewöhnlich gewesen.

---

<sup>87</sup> Palong, DER SPIEGEL 14/1968, S. 150

<sup>88</sup> Vgl. Reuß, SWR-Fernsehen

<sup>89</sup> Reuß, SWR-Fernsehen

<sup>90</sup> Grüne, <http://fussballglobus.blogspot.de>

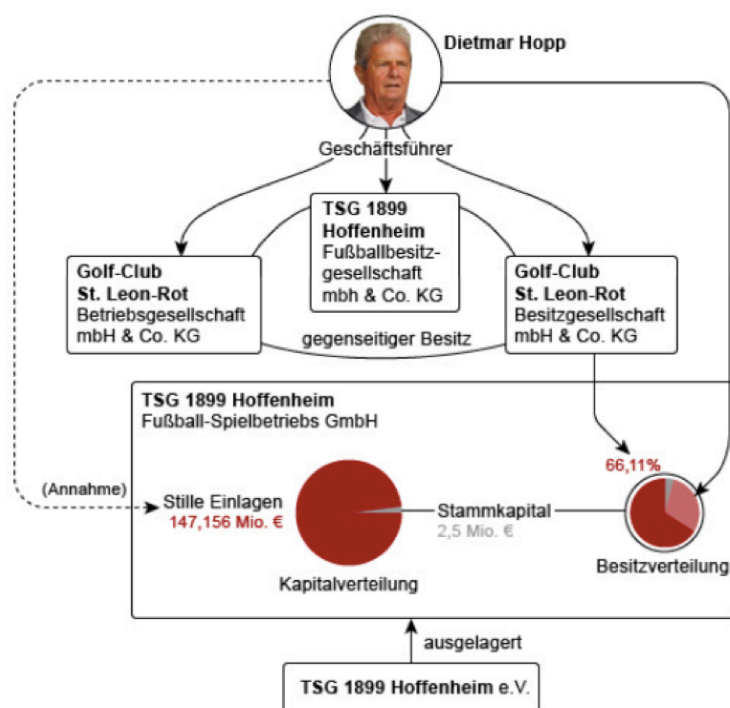
<sup>91</sup> Walter, Alsenborn- Aufstieg einer Dorfmannschaft, S. 68

Zu mindestens in einem zeitlichen Zusammenhang zum Wiederabstieg des SVA stand, dass sich Fritz Walter mit Hans Ruth überwarf und sowohl Ruth als auch Walter sich aus der aktiven Unterstützung zurückzogen. Der SVA hatte damit sowohl seinen ideellen wie auch finanziellen Unterstützer verloren.

Heute und bei der TSGH werden die Dinge deutlicher beim Namen genannt: Dietmar Hopp ist Mäzen des Vereins und wird als solcher auch tituliert! So spricht er auch ganz offen über Zuwendungen an die TSGH: „Hopp, so hieß es bisher immer, habe bereits 175 Millionen Euro in 1899 Hoffenheim investiert. «Das wird kaum reichen. Es geht eher in Richtung 240 Millionen Euro», sagte er nun.“<sup>92</sup> Eine Bestätigung dieser Zahl findet sich im Lagebericht per 30.6. 2011. Allerdings steht Hopp formal im Hintergrund: er ist zwar der bedeutendste Kapitalgeber/Mäzen der TSG 1899 Fußball Spielbetriebs GmbH, stimmrechtsmäßig sind die Machtverhältnisse allerdings genau umgekehrt:

### Hopp bezahlt Hoffenheim

Die Unternehmens- und Kapitalstruktur der TSG Hoffenheim



Quelle: unternehmensregister.de, Stand: Juni 2011

© ZEIT ONLINE, Foto: Ralph Orlowski/Reuters

**Abbildung 3: Kapital-, Besitz- und Stimmrechtsverhältnisse bei der TSGH<sup>93</sup>**

<sup>92</sup> o.V., Mäzen Hopp sieht Hoffenheims Lizenz in Gefahr, [www.welt.de](http://www.welt.de)

<sup>93</sup> Fritsch, [www.zeit.de](http://www.zeit.de)



Die Kapital-, Besitz- und Stimmrechtsverteilung fällt also auseinander: Hopp hält nach eigenen Aussagen durchgerechnet 49% der Anteile an der TSG 1899 Hoffenheim Spielbetriebs GmbH, der Verein 51%. Dadurch wird den Anforderungen der DFL formal genüge getan (sh. 50+1-Regelung in Kapitel 3.3.5.1). Die Kapital- und Besitzverhältnisse spiegeln dagegen andere Relationen wider: Hopp hat hier de facto die Kontrolle, und wenn er sagt, dass er sich nicht in das Tagesgeschäft einmische, dann nicht, weil er nicht könnte, sondern weil er nicht will.

### **3.3.3 Vergleich der kaufmännischen Rahmenbedingungen**

Ein- und Ausgaben von damals und heute gegenüberzustellen erscheint aus folgenden Gründen wenig aufschlussreich: einmal handelte es sich um den Vergleich zweier völlig unterschiedlicher Epochen in einem dramatisch gewandelten Umfeld gesellschaftlicher und technischer Veränderungen. Weiter verhindern nominale Kaufkraftveränderungen einen kaufmännischen Vergleich. Vor mehr als 40 Jahren gab es keine vergleichbaren buchhalterischen Standards zur Erfassung von Geschäftsvorgängen (Tribünenbau, Erstellung einer Flutlichtanlage, usw.). Einnahmen aus Spielertransfers begannen zu jeder Zeit überhaupt erst.

Damals finanzierten sich die Vereine fast ausschließlich über Ticketverkäufe und mit Hilfe von Mäzenen – sofern ein Verein überhaupt über jemanden verfügte, der großzügig Gelder oder Sachleistungen zur Verfügung stellte.

Nun könnte an dieser Stelle der Versuch gemacht werden, den SVA Ende der 60er Jahre mit der TSGH in derselben Epoche zu vergleichen. Allerdings hatte die TSGH zu jeder Zeit überhaupt keine Ambitionen und Perspektiven auf einen Aufstieg in die 1. Bundesliga: sie dümpelte damals auf Kreisklasse-Niveau herum. Es gab weder ideelle Unterstützer noch Mäzene, die der TSGH ähnliche Unterstützung gegeben hätten wie Fritz Walter und Hans Ruth beim SVA. Deshalb sei im Folgenden der Versuch unternommen, die beiden Perioden massiver Unterstützung beider Vereine zu vergleichen, selbst wenn eine nominale oder reale Vergleichbarkeit nicht möglich ist.

Was unterscheidet nun das Mäzenatentum eines Dietmar Hopp bei der TSGH von dem eines Hans Ruth beim SVA? Der Unterschied besteht augenscheinlich zunächst einmal in der schieren Dimension: eine Baugenehmigung hier, ein billiges Grundstück da, oder ein Arbeitsplatz für den Bruder eines Spielers. „Der Erfolg von Alsenborn stützte

sich ... auf das Goodwill-Programm von 2 Bauunternehmen (Ruth und Helmes), deren Eigentümer gelegentlich mit Baggern und Planiertrauben anrückten, wenn es galt, das Sportgelände zu erweitern oder den Aktiven unter die Arme zu greifen.“<sup>94</sup> Es gab und gibt keinerlei dokumentierte Hinweise darauf, welche Gelder wann und an wen geflossen sind; es fehlte damals jegliche Transparenz.

Dagegen stehen die 240 Mio. Euro berichteter Zuwendungen im Fall des Dietmar Hopp. Diese erfolgten – soweit nachvollziehbar – aus seinem Privatvermögen und erscheinen in der Gewinn- und Verlustrechnung des Lageberichts zum Jahresabschluss per 30.6. 2011 mit € 18,3 Mio. als „Verlustübernahme atypisch stille Gesellschafter“ unter Position 11.<sup>95</sup> Damit wurde der Verlust aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit nahezu vollständig ausgeglichen.

Neben den „Verlustübernahmen atypisch stiller Gesellschafter“ in der Gewinn- und Verlustrechnung findet man bei Hoffenheim auch in der Kapitalbilanz Hinweise auf Unterstützung des Mäzens: so besteht die Vermutung, dass Stille Einlagen von gut € 147 Mio. ebenfalls Dietmar Hopp zuzuordnen sind. Und dann gibt es noch nicht in der Bilanz erfasste Reserven: „Und was denken Sie, was wir für stille Reserven haben mit den Topleuten, die in unseren Reihen spielen?“ so Hopp im Gespräch mit FAZ.NET<sup>96</sup>.

Ferner vermutet der Kölner Stadtanzeiger, dass „Mäzen und Milliardär Dietmar Hopp ... das 60 Millionen Euro teure Stadion bezahlt hat“<sup>97</sup>, wobei in dieser Quelle offen bleibt, ob dies in den genannten Zahlen bereits enthalten ist. Bei BRÜCK findet sich jedoch der Hinweis, dass „Der weitaus überwiegende Teil... für die Infrastruktur ausgegeben“<sup>98</sup> wurde, d.h. in den genannten € 147 Mio. enthalten ist.

Im Gegensatz zu den „verdeckten“ Zuwendungen beim SVA sind diese „offenen“ Zuwendungen also dokumentiert und verbucht; sie erfolgen aus dessen Privatvermögen und kommen nicht von der gemeinnützigen Dietmar Hopp Stiftung, bei der der ideelle Fördergedanke im Vordergrund steht, der aber mit Profifußball inkompatibel wäre.

---

<sup>94</sup> Krooge, Das Wunder von Alsenborn, DIE ZEIT ONLINE vom 1.3. 1968, S. 1

<sup>95</sup> Vgl. Anlage 5

<sup>96</sup> Ashelm/Heß: Dietmar Hopp im Gespräch, www.faz.net

<sup>97</sup> Keinert, Jonas, Interview mit Dietmar Hopp, Rhein-Neckar-Zeitung, 14.1. 2011

<sup>98</sup> Brück, Wolfgang, Das Wunder von Hoffenheim, S. 133

### 3.3.4 Kostenaspekte

Wichtigste Kostenposition jeder Bundesligamannschaft sind die Spielergehälter. „Geld schießt (keine) Tore“ gilt je nach Standpunkt wohl ebenso mit wie ohne den parenthetischen Einschub.

Bis zur Saison 2004/2005 sind aber in Hoffenheim Gehaltsstrukturen erkennbar, die denen von Alsenborn Ende der 60er Jahre zu gleichen scheinen: „Die meisten Spieler kamen auf kaum mehr als 3.000 Euro im Monat – das Gehalt für den Halbtagsjob im Büro mit eingeschlossen.“<sup>99</sup> Das änderte sich jedoch rapide, als der Aufstieg in die 2. Bundesliga im 1. Anlauf verpasst wurde. Nun wurden professionelle Trainingsmethoden eingeführt und Spieler eingekauft... zu marktüblichen bzw. zu überzogenen Konditionen, wie die Konkurrenz meinte.

Kritik an der Ausgabenpolitik von Hoffenheim kam ausgerechnet aus der vermutlich kommerzialisiertesten Ecke des deutschen Profifußballs: Karl-Heinz Rummenigge verkündete 2008 in einem Premiere-Interview, „dass Hoffenheim ein Musterbeispiel dafür sei, wie man mit viel Geld kurzfristigen Erfolg kaufen könne“. Antwort aus Hoffenheim: „Wenn wir schnellen Erfolg angestrebt hätten, hätten wir gestandene Profis von 26 und 27 Jahren geholt und nicht Spieler, die am Anfang ihrer Karriere stehen.“<sup>100</sup>

Wenig später allerdings gibt Hoffenheims Hopp jedoch zu, dass überzogene Spielervergütung Hoffenheim „beinahe den Hals gebrochen“ hätten: „Ich denke, dass wir mit rund 45 Millionen Euro in der Spitzengruppe der Etats der Bundesligisten angesiedelt sind.“ Von 2007 bis 2009 wies die Bilanz der 1899 Hoffenheim Fußball Spielbetriebs GmbH einen Verlust von 65 Mio. Euro aus.<sup>101</sup>

Dies sind Dimensionen, zu denen vorzudringen Alsenborn nie eine Chance hatte. Es ist ein Vergleich völlig unterschiedlicher Dimensionen und Epochen: nie hat es in der Geschichte der Menschheit größere gesellschaftliche und technische Veränderungen gegeben als in jener Zeit, womit der quantitative Vergleich der Kostenstrukturen beider Vereine zwangsläufig an Grenzen stößt.

---

<sup>99</sup> Brück, Wolfgang, Das Wunder von Hoffenheim, S. 100

<sup>100</sup> Manager Jan Schindelmeiser, zit.n.: Brück, Wolfgang, Das Wunder von Hoffenheim, Seite 41

<sup>101</sup> Vgl. Keinert, Interview mit Dietmar Hopp, Rhein-Neckar-Zeitung, 14.1. 2011

### 3.3.5 Veränderung der Rahmenbedingungen

#### 3.3.5.1 Financial Fairplay und die 50+1-Regelung

Während vor gut 40 Jahren niemand an eine Reglementierung von Vereinsdefiziten und Stimmrechtsbeschränkungen dachte, sind Vereine, die heute auf europäischer Ebene spielen wollen, zukünftig an die Regelungen des Financial Fairplay gebunden. Dabei handelt es sich um eines der „Kernprojekte von UEFA-Präsident Michel Platini, das eine strengere Kontrolle der Finanzen von Clubs (bewirken soll), die an den europäischen Wettbewerben teilnehmen.“<sup>102</sup> Es geht um die Bedrohung durch „schädliche Kommerzialisierung“<sup>103</sup>: Clubs sind gehalten, nur noch „eine bestimmte Summe in Relation zu ihren Einnahmen“ auszugeben, wobei als Einnahmen alle Einkommen aus Eintrittskarten, Fernsehverträgen, Werbeeinnahmen, Merchandising sowie Transfer-einnahmen (gelten). Nicht enthalten sind also Geldgeschenke von Mäzenen.<sup>104</sup> Die Vereine müssen sich dann weitgehend selbst finanzieren und Mäzene können übergangsmäßig „höchstens 30 Millionen Euro in drei Jahren“<sup>105</sup> zuschießen. Diese Regelung gilt ab 2015; in den Folgejahren reduzieren sich diese Beträge weiter.

Hopp unterstützt den Verein seit 1990. Allerdings gilt auch für ihn das Reglement des Financial Fairplay der UEFA, um die steigende Verschuldung europäischer Fußballvereine zu stoppen und die Abhängigkeit von Mäzenen zu reduzieren. „Reichen Mäzenen ist es nicht mehr erlaubt, Verluste aus dem Privatvermögen auszugleichen“<sup>106</sup> Hopp hat sich ausdrücklich zum Financial Fairplay bekannt. „Vielleicht hatte Hopp aber auch einfach keine Lust mehr, noch ein paar hundert Millionen in ein Fass ohne Boden zu werfen“<sup>107</sup>

Allerdings hat sich Hoffenheim gut für die Financial-Fairplay-Regelung gewappnet: bis zum letzten verfügbaren Jahresabschluss per 30.6. 2011 hatte Hopp –wie dargestellt – gut € 240 Mio. eingeschossen, davon € 147,2 Mio. als Stille Beteiligung, und € 93,1 Mio. auf der Übernahme jährlicher Verluste. Das ausgewiesene Eigenkapital betrug T€ 145.080, was einer Eigenkapitalquote von 89% entspricht.<sup>108</sup> Damit „hat die TSG 1899

<sup>102</sup> Vgl. Raecke, [www.sportal.de](http://www.sportal.de) vom 20.10. 2011

<sup>103</sup> Platini, Michel, zit.n.: Veysey, [www.Goal.com](http://www.Goal.com) v. 11.5. 2011

<sup>104</sup> Raecke, [www.sportal.de](http://www.sportal.de) vom 20.10. 2011

<sup>105</sup> Rummenigge, Karl-Heinz, „Unser Geschäft ist irrational“, Interview in DER SPIEGEL 46/2014, S. 118

<sup>106</sup> Höhmann, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com)

<sup>107</sup> Eder, Michael, Der Fluch des Geldes, FAZ.NET

<sup>108</sup> Vgl. Lagebericht der TSG Hoffenheim zum 30. 6. 2011, Punkt 3

Hoffenheim Spielbetriebs GmbH ohnehin bereits eine gute Basis für die Zukunft, selbst wenn zukünftig keine weiteren finanziellen Mittel durch Herrn Hopp bereitgestellt würden.“<sup>109</sup>

Für die Saison 2011/2012 vermeldete die TSG Hoffenheim allerdings erstmals einen Gewinn von € 1,73 Mio.<sup>110</sup> Damit besteht eine gewisse Berechtigung für die Erwartung, dass Hoffenheim aufgrund der hohen Einschüsse der Vergangenheit durch Dietmar Hopp eine solide Basis geschaffen hat, um in Zukunft ohne weitere Einschüsse auszukommen und damit den Vorgaben der UEFA im Rahmen des Financial Fairplay ohne Probleme genügen zu können<sup>111</sup>; in der Übergangsfrist gäbe es sogar noch Spielräume für weitere, allerdings begrenzte, Zuwendungen durch Hopp.

Hopp selbst äußerte seine Absicht, die TSGH so schnell wie möglich auf eigene Füße zu stellen: „Ich kann sagen, dass sich der Verein spätestens im Jahr 2017 oder 2018, wenn das Financial Fairplay voll greift, selbst unterhalten kann.“<sup>112</sup>

Offen bleibt jedoch, ob sich solche Regeln nicht doch umgehen lassen: Wer kontrolliert, ob Sponsorengelder mittels überhöhter Werbeverträge nicht verkappte Zuwendungen beinhalten? Insbesondere südeuropäische Mannschaften stehen in Verdacht, Umgehungstatbestände nutzen zu wollen. So besteht die Möglichkeit, über Nebenabreden bei Spielerverträgen Schlupflöcher zu schaffen, die an den Vereinen vorbeilaufen und sich einer Kontrolle durch die UEFA entziehen.

Wohlgemerkt gilt die Financial-Fairplay-Regelung nur für Mannschaften, die an europäischen Wettbewerben teilnehmen wollen: sollte Hoffenheim einmal absteigen und damit wahrscheinlich nicht mehr für internationale Spiele qualifiziert sein, wäre der Verein von den Auflagen dieser Regelung befreit.

Ebenso sollte die 50+1-Regelung<sup>113</sup> Hoffenheim kaum betreffen, da diese lediglich auf die Stimmrechtsmehrheit abstellt. Diese liegt bei der Muttergesellschaft TSG 1899 Hoffenheim e.V., womit dieser Regelung formal genüge getan ist, während das Kapital und

---

<sup>109</sup> Strauß, Marc, [www.jp4sport.biz](http://www.jp4sport.biz)

<sup>110</sup> Vgl. o.V., [www.achtzehn99.de](http://www.achtzehn99.de) v. 30.11. 2012

<sup>111</sup> Strauß, [www.jp4sport.biz](http://www.jp4sport.biz)

<sup>112</sup> Ashelm/Heß: Dietmar Hopp im Gespräch, [www.faz.net](http://www.faz.net)

<sup>113</sup> §16 c der DFB-Satzung schreibt für Kapitalgesellschaften eine mehrheitliche Beteiligung eines Fußball-Vereins vor

damit indirekt die Macht mehrheitlich im Einflussbereich von Dietmar Hopp liegt; dies läuft der ursprünglichen Intention dieser Regelung in gewisser Weise entgegen. In der Realität ist Hopp wohl Eigentümer, Geldgeber, Mäzen und oberster Entscheider in Personalunion.

### 3.3.5.2 Change Management

Die größte Gefahr für das Überleben von Unternehmen besteht im unkritischen Festhalten an dem, was sich in der Vergangenheit als besonders erfolgreich erwiesen hat.<sup>114</sup> Alsenborn hatte mit einigen herausragenden Fußballern und einer renommierten Spielerpersönlichkeit (Fritz Walter) ungeahnte Erfolge im deutschen Spitzenfußball erreicht. Die Strukturen des Vereins blieben dagegen unangetastet: die Geschicke wurden bestimmt durch einige wenige Mäzene und Vereinsvorstände; der Dorfmannschaftscharakter blieb erhalten. Zwar dachte man über Fusionen mit anderen Vereinen und den Umzug des Stadions ins größere Ludwigshafen nach, aber es passierte nichts.

Das Bewusstsein der Notwendigkeit, in einem Wirtschaftsunternehmen Veränderungen herbeizuführen, beginnt i.d.R. erst, wenn die Probleme (zu) massiv werden; dann ist es häufig zu spät! Als Alsenborn mehr als 30 Spieler verlor, war der *point of no return* längst überschritten; es folgte die Kapitulation von Spielerkader und Management.

Ganz anders in Hoffenheim: vom Anbeginn der Ära Hopp verpasste dieser der TSG 1899 Hoffenheim eine professionelle Management-Struktur. So wurden erfolgreiche Trainer (Ralf Rangnick) und hochgelobte Manager (Jan Schindelmeiser) sofort ausgewechselt, selbst wenn der sportliche Erfolg gegeben war, aber die betriebswirtschaftlichen Zahlen nicht mehr stimmten.<sup>115</sup> "Die Herbstmeisterschaft 2008 mussten wir teuer bezahlen", sagte der Hoffenheim-Gönner in einem Exklusiv-Interview mit der "Rhein-Neckar-Zeitung"<sup>116</sup> Hier wird deutlich, wie sehr kommerzielle Aspekte bei Hoffenheim auch im Erfolg eine dominierende Rolle spielen. So ist der gesamte Weg in die 1. Liga gekennzeichnet von *hire-and-fire*. Man kann der Führung der TSG Hoffenheim also kaum ein unkritisches Festhalten an vergangenen Erfolgskonzepten vorwerfen.

---

<sup>114</sup> Vgl. Schumann, Professionalisierungstendenzen, S. 141

<sup>115</sup> In der Saison 2005/2006 wurden in kürzester Zeit 4 Trainer eingestellt und wieder entlassen.

<sup>116</sup> Keinert, Interview mit Dietmar Hopp, Rhein-Neckar-Zeitung, 14.1. 2011

### 3.3.5.3 Das Konzept der optimalen Betriebsgröße... auf Bundesligavereine übertragbar?

Zum Thema der optimalen Betriebsgröße in Bezug auf den Erfolg professioneller Fußballvereine gibt es nach Recherchen des Verfassers bisher keine Studien oder wissenschaftliche Arbeiten. Trotzdem liegt die Vermutung nahe, dass hier ein Zusammenhang besteht. In Bezug auf Wirtschaftsunternehmen ist die optimale Betriebsgröße diejenige „mit den niedrigsten Kosten je Mengeneinheit“.<sup>117</sup> Vereinfacht gesagt basiert dieses Konzept also auf dem Verhältnis von Output und Ressourceneinsatz.

Der Output im professionellen Fußball ist relativ leicht bestimmbar: der Erfolg eines Vereins bestimmt sich nach der Anzahl der Tore im Verhältnis zu den Mitbewerbern, woraus sich der Tabellenplatz ergibt, der wiederum die Basis für die Einnahmen (Ticketing, TV-Rechte, Sponsoring, Merchandising, etc.) bildet, auch wenn nicht zu jeder Einnahmenposition ein direkter Zusammenhang besteht. Tabellenplatz und Einnahmen im Profifußball korrelieren also i.d.R. positiv miteinander. „Der Hauptstimulus eines wettkampforientierten Sportunternehmens ist der Sieg und nicht bzw. nicht so sehr die Qualität der sportlichen Leistungserstellung.“<sup>118</sup> *Schön spielen* allein verdient kein Geld!

Der Ressourceneinsatz wiederum besteht aus fixen und variablen Kosten. Beispiele für überwiegend fixe Kosten sind Stadionbetrieb und Platzpflege, weitgehend variabel dagegen ist der dominierende Kostenblock der Spielergehälter. Es ist wohl davon auszugehen, dass Alsenborn ganz einfach überfordert war, den variablen Kostenerfordernissen – und noch weniger denen der fixen Kosten – zu entsprechen, die Voraussetzung für die Bundesliga gewesen waren.

Nun ließe sich argumentieren, dass im Fall von Alsenborn der fußballerische Output einen extrem starken Anstieg erfahren hatte, während der Ressourceneinsatz weitgehend konstant geblieben war, was eigentlich erstrebenswert ist. Mit diesen sportlichen Erfolgen wurde aber lediglich das Anforderungsprofil von nur einigen wenigen Stakeholdern wie z.B. den Alsenborner Zuschauern oder Mäzenen erfüllt, es entstand jedoch keine ökonomische Basis, die es erlaubt hätte, die Einnahmen über die Einwerbung von Sponsorengeldern oder – über ein großes Stadion – die Eintrittsgelder wesentlich zu steigern. Ein Stadionneubau wie für Hoffenheim war auch damals nicht im Bereich des finanziellen Möglichkeiten der Mäzene, und Sponsoren und Fernsehgelder stan-

---

<sup>117</sup> Academic Universal Lexikon, [http://universal\\_lexikon.deacademic.com](http://universal_lexikon.deacademic.com)

<sup>118</sup> Leitsprüche wie „Hauptsache gewonnen“ oder „Hauptsache weiter“ unterstreichen die Relevanz dieser Aussage, vgl. Schumann, Professionalisierungstendenzen, S.104

den damals noch nicht wie heute zur Verfügung. Wie sollte aber Alsenborn unter diesen Bedingungen ein großes Stadion errichten können? Wie dargestellt hätte der Verein über eine Fusion seine eigene Identität und Existenz aufgeben müssen... Selbstmord zum Zweck des Überlebens?

Alsenborn hatte seinen sportlichen Höhepunkt erreicht, als der kommerzielle Fußball gerade vor einem Quantensprung stand. Während die in direkter Konkurrenz zu Alsenborn stehenden Vereine in Kaiserslautern und Saarbrücken bereits über entsprechende infrastrukturelle Voraussetzungen verfügten.

Spielerkader kosten Geld – bei Mainz 05 weniger als bei Bayern München. Trotzdem ist es ohne finanzielle Mittel wohl so gut wie unmöglich, dauerhaft *oben* mitzuspielen, ohne die Akteure marktgerecht zu bezahlen. Optimale Betriebsgröße im Fußball, die einen längerfristigen Erfolg ermöglicht, bedingt folglich ein Gleichgewicht zwischen Veränderungen im Output und im Ressourceneinsatz; sonst ist es schwer, sich dauerhaft im Fußball-Oberhaus zu etablieren. Mit Dietmar Hopp im Hintergrund war es zweifellos einfacher, den Ressourceneinsatz im Gleichschritt mit den sportlichen Erfolgen hochzufahren.

Und es gibt wohl eine weitere Aspekt: die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen müssen sich „auf Augenhöhe“ zu den Mitwettbewerbern befinden. Das bedeutet nicht, dass alle konkurrierenden Teams über identische Finanzmittel verfügen, aber ein Missverhältnis, wie es für Alsenborn in der 1. Liga bestanden hätte, wäre keine nachhaltige Erfolgsbasis gewesen. Insofern wäre es wohl besser, in diesem Zusammenhang von der Notwendigkeit einer adäquaten *relativen* statt *optimalen* Betriebsgröße zu sprechen.

#### 3.3.5.4 Sportlicher Erfolg als Voraussetzung und Ergebnis

Fußballvereine der Bundesliga stehen unter einem enormen Erwartungsdruck der Stakeholder. Diese Erwartungen lassen sich zwar primär auf den sportlichen Erfolg reduzieren, stehen aber in einem engen Zusammenhang mit ökonomischen Rahmenbedingungen. Sportlicher Erfolg ist langfristig die Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg, und umgekehrt gilt: ohne wirtschaftlichen Erfolg kann es langfristig keine sportlichen Erfolge geben.<sup>119</sup>

---

<sup>119</sup> Vgl. Weber, Wirtschaftsfaktor Bundesliga, S. 38



Bei Alsenborn war nur der sportliche Erfolg gegeben; das sich daraus ergebende wirtschaftliche Potential wurde nicht genutzt. Es herrschte der *homo ludens*! Bei Hoffenheim war es umgekehrt: mit Hopp zog der *homo oeconomicus* in Hoffenheim ein und schaffte damit die wirtschaftlichen Voraussetzungen für sportlichen Erfolg.

### 3.3.5.5 Wirtschaftlicher Erfolg als Grundlage der Nachhaltigkeit

Mit der Entscheidung des DFB im Jahre 1998, den lizenzierten Bundesligavereinen eine Umwandlung bzw. Ausgliederung in Kapitalgesellschaften zu erlauben, erfuhr die Kommerzialisierung im Fußball einen bedeutenden Schub. Die Auslagerung in die neu gegründete TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH erfolgte jedoch erst 2005 und schaffte damit die strukturellen Voraussetzungen für den Aufstieg in die 1. Liga.

Kommerzielle Strukturen gab es allerdings auch schon vor 1998, indem unter der vorherrschenden Präsenz des Mutterunternehmens (Vereins) bestimmte Geschäftsfelder wie etwa das Merchandising oder die Sponsoringakquise aus wirtschaftlichen Gründen ausgelagert und über eigens dafür konstituierte Gesellschaften abgewickelt wurden.<sup>120</sup>

Festzustellen ist, dass die ursprünglich als Nebenzweck angedachte wirtschaftliche Aktivität der Vereine zu einem Hauptzweck entwickelte.<sup>121</sup> Die ideelle Vereinstätigkeit spielt nur noch eine untergeordnete Rolle. Daraus ließe sich der Schluss ziehen, dass wirtschaftliche Erfolge sogar noch vor sportlichem Erfolg anzusiedeln wäre, wenn eine nachhaltige und stabile Entwicklung fußballerischer Aktivitäten angestrebt wird. SCHUMANN spricht in diesem Zusammenhang von einem Übergang von einer traditionell geprägten Solidargemeinschaft hin zu einer profitorientierten Dienstleistungseinrichtung.<sup>122</sup>

Wenn man die Kommerzialisierung im Fußball kalendarisch einordnen will, könnte man 2 Daten als Quantensprung definieren: einmal das Jahr 1973 mit Beginn der Trikotwerbung (sh. Kapitel 1), zum anderen das Ende des Monopols des öffentlich-rechtlichen Fernsehens 1984 und der Entstehung privater Fernsehsender.

---

<sup>120</sup> Vgl. KISTNER/WEINREICH, Das Milliardenenspiel; Fußball, Geld und Medien S.146

<sup>121</sup> Vgl. Brandmeier/Schimany: Die Kommerzialisierung des Sports, S. 78

<sup>122</sup> Vgl. Schumann, Professionalisierungstendenzen, S.148

Alsenborn scheiterte genau in dieser Phase des Übergangs, noch bevor es überhaupt möglich war, eine wirtschaftliche Grundlage für das Fußball-Oberhaus zu legen. Der Verein war in seiner Ehrenamtlichkeit stecken geblieben. War dies in der Zeit des Übergangs begründet, oder gab es Versäumnisse der damaligen Vereinsführung?

Die heute in Alsenborn Verantwortlichen sehen keine derartigen Versäumnisse und berufen sich auf die völlig unterschiedlichen Rahmenbedingungen damals und heute. Es gab weder größere Sponsoren noch Fernsehgelder. Die Bandenwerbung wurde durch lokale Kleinunternehmer finanziert. Dem magischen Dreieck fehlten die beiden wichtigen Ecken Medien und Wirtschaft. Das Einzugsgebiet war zu klein, die Konkurrenz in Saarbrücken und Kaiserslautern mächtiger und finanzkräftiger. Hans Ruth führte zwar sehr umfangreiche Ausbauarbeiten im Stadion aus, aber dringend benötigtes Geld, z.B. für Spielerkäufe, stand nicht zur Verfügung.

Alsenborn befand sich vielleicht in einer ähnlichen Lage wie heute manches Start-up-Unternehmen mit einem exzellenten Produkt, aber ohne Kapitalgeber.

### **3.3.5.6 Der Einfluss sportfremder Investoren**

Die Erkenntnisse der Vergangenheit zeigen, dass neue Stakeholder im Profifußball an Bedeutung gewinnen und „insbesondere die externen Stakeholder Einfluss auf kaufmännische Entscheidungen von Vereinen nehmen.“<sup>123</sup> Nach HAASE ist die letzte Phase der Kommerzialisierung durch die Einflussnahme sportfremder Investoren gekennzeichnet (vgl. 3.3). Viel zitiertes Beispiel eines sportfremden Investors ist Dietrich Mateschitz, der eine Vielzahl unterschiedlicher Sportarten und Aktivitäten für seine Firmenzwecke vereinnahmt hat: u.a. Red Bull Air Race, Formel 1, Red Bull Salzburg, und zuletzt RB Leipzig.

1940 in Heidelberg geboren, wuchs Hopp in Hoffenheim auf und spielte dort bei der TSGH. Er blieb immer seiner Heimat und dem Fußball verbunden. So sieht er sich selbst auch nicht als sportfremder Investor und lehnt Vergleiche mit RB Leipzig ab, wenn er sagt: „Trotzdem finde ich es nicht angebracht, Hoffenheim mit RB Leipzig zu vergleichen. Red Bull sieht den Fußball als reines Marketing-Instrument an. Ich komme aus Hoffenheim, habe nie andere Klubs außerhalb der Region unterstützt.“<sup>124</sup>

---

<sup>123</sup> Weber, Wirtschaftsfaktor Bundesliga, S. 43

<sup>124</sup> Ashelm/Heß: Dietmar Hopp im Gespräch, [www.faz.net](http://www.faz.net)

Hopp ist also sicherlich nicht *sportfremd* und hat einen engen Bezug zur Rhein-Neckar-Region und zum Ort Hoffenheim. Über eine Stiftung fördert er eine Vielzahl von Projekten, auch im Jugendsport. Mangelndes Herzblut für den Fußball kann man ihm kaum vorwerfen. Mateschitz hat dagegen weder eine persönliche Bindung an Leipzig noch einen besonderen Bezug zum Fußball, wie die Vielzahl der Sportarten demonstriert, die von Red Bull gefördert werden.

Alsenborn wiederum distanziert sich von Hoffenheim: „Unser Verein ist absolut nicht mit der TSG 1899 Hoffenheim vergleichbar. Dort steht das Geld im Vordergrund, während bei uns der Idealismus Priorität besitzt“, so Vereinsmitglied Gernot Reschke<sup>125</sup>.

So stehen diese drei Vereine für unterschiedliche Ausprägungen der Kommerzialisierung<sup>126</sup>: Alsenborn für die Ausübung des Sports unter rein ideellen Gesichtspunkten, Hoffenheim für die Instrumentalisierungs- und Vermarktungsphase, Leipzig für die Erstellung sportlicher Leistungen durch sportfremde Investoren.

### 3.3.6 Das magische Viereck

Rainer Calmund nannte Fußball und Fernsehen *Siamesische Zwillinge* (vgl. 2.1.4). Ebenso ließe sich zwischen Fußball und Wirtschaft bzw. Fernsehen und Wirtschaft jeweils eine Zwillingsbeziehung definieren, die umfassend auch als *Magisches Dreieck* bezeichnet wird, in dessen Mittelpunkt die Zielgruppen stehen.<sup>127</sup>

„Attraktiver Sport [...] bietet die Grundlage für das große Interesse von Zuschauern, Medien und Sponsoren in der Bundesliga“. <sup>128</sup> Ohne sportlichen Erfolg ist der für Nachhaltigkeit notwendige wirtschaftliche Erfolg nicht erreichbar. Und umgekehrt gilt ebenso: ohne eine ökonomische Basis ist sportlicher Erfolg längerfristig kaum möglich, wie es sich ja in Alsenborn auch bewiesen hat. Nur wenigen Teams ist es gelungen, diese wechselseitige Interdependenz dauerhaft zu durchbrechen.

An diesem Punkt kommt nun der Mäzen ins Spiel: er schafft die ökonomische Basis für attraktiven, erfolgreichen Fußball und verbessert die Chancen für einen Aufstieg in eine höhere Liga, die – wie dargestellt – mit höheren Einnahmen verbunden ist. Der Mäzen stellt damit eine Art Anschubfinanzierung zur Verfügung. Er stellt quasi Risikokapital

<sup>125</sup> zitiert in: <http://rund-magazin.de/news/1165/76/SV-Alsenborn-Teil-2/>

<sup>126</sup> Vgl. Haase, Kapitel 3.3

<sup>127</sup> Vgl. Bruhn, 2010, S. 16

<sup>128</sup> Bundesliga worldwide, DFL Sports Enterprises, o.S.

bereit und übernimmt das unternehmerische Risiko, in der Erwartung, dass sich sportlicher und wirtschaftlicher Erfolg im Gleichschritt einstellen. *Cui bono?* Der Mäzen schafft sich quasi seine eigene Zielgruppe (z.B. die Fans seiner Heimatregion), in deren Mittelpunkt er selbst steht.

Wie im *Investment Banking* üblich, sehen Anschubfinanzierer ihre Rolle als vorübergehend an, und so hat auch Dietmar Hopp seine Rolle bei Hoffenheim definiert (vgl. 3.3.5.1). Ziel muss irgendwann immer ein Rückzug (*exit*) sein, weil sonst das Mäzenatentum zu einer Art Dauersubvention mutieren würde, die keinen nachhaltigen ökonomischen Bestand haben würde und auch gegen das Financial-Fairplay verstieße.

Fazit: immer wenn ein Mäzen ins Spiel kommt, würde man treffender von einem *Magischen Viereck* sprechen, da seinem Beitrag eine so überragende Bedeutung hinsichtlich des sportlichen und wirtschaftlichen Erfolgs zukommt.

Hier wird dann auch noch einmal der Unterschied zwischen Mäzen und Sponsor deutlich, wobei die Definition, dass ein Mäzen keine Gegenleistung erhält bzw. erwartet, wohl nicht ganz zutreffend ist: die Gegenleistung besteht in Anerkennung, Ruhm, Ehre, Selbstbestätigung und Selbstverwirklichung, befriedigt also die Wünsche der obersten Ebenen der Maslowschen Bedürfnispyramide. Auch besteht ein innerer Bezug zum geförderten Projekt und dessen Umfeld.

Beim Sponsor steht dagegen die ökonomische Dimension der Gegenleistung im Vordergrund; ein innerer Bezug zum gesponserten Verein besteht i.d.R. nicht.

Hopp sieht sich selbst als eine Mischung aus Mäzen und Investor.<sup>129</sup> Ein Investor ist „An individual who commits money to investment products with the expectation of financial return“<sup>130</sup>, d.h. der Fokus eines Investors liegt auch auf *wirtschaftlichem* Erfolg, was Hopp selbst bestätigt. Höchstes Ziel sei es, schwarze Zahlen zu schreiben: „Die Wirtschaftlichkeit muss oberste Priorität haben... ohne Kommerzialisierung ist kein Sport mehr möglich.“<sup>131</sup>

Das Magische Viereck aus Sport, Medien, Wirtschaft und – wo vorhanden - Mäzen ist letztendlich Ausdruck des Wandels von Fußballvereinen zu Fußballunternehmen<sup>132</sup>, wobei der Mäzen immer dann besondere Bedeutung bekommt, wenn der

<sup>129</sup> Vgl. Hintermeier, Das offene PR-Portal, 2008, o.S.

<sup>130</sup> Investor Words Investment Glossary, o.S.,

<sup>131</sup> Dietmar Hopp, zitiert in: Das offene PR-Portal, 2008, o.S.

<sup>132</sup> Vgl. Schilhaneck, Zielorientiertes Management von Fußballunternehmen, S. 5 ff

fußballerische Erfolg ins Stocken gerät. Die Rolle des Mäzens ist dabei nicht nur die eines Geldgebers. Er wird versuchen, auf die Festlegung sportlicher und ökonomischer Leitziele für die Zukunft Einfluss zu nehmen. „Dem Management kommt dabei die Aufgabe der Zielerreichung zu (Management als Operator/Bindeglied zwischen der kennzeichnenden Gegenwartssituation und dem erwünschten Zukunftszustand“<sup>133</sup>. Hopp hat immer wieder dementiert, dass er direkt in Managemententscheidungen bei der TSGH eingreift: „Ich leiste lediglich Entscheidungshilfe, wenn ich gefragt werde“<sup>134</sup>

### 3.3.7 Kommerzialisierung 5.0

DER SPIEGEL<sup>135</sup> schreibt über die Entwicklungen in der Formel 1: „Die reichste Rennserie der Welt ist dabei, sich selbst zu zerstören“. Die „immer exotischeren“ Austragungsorte werden von Anteilseigner Ecclestone danach bestimmt, „wo es am meisten zu holen gibt“: Baku, Abu Dhabi, Sotschi ..., „jetzt muss er Renditejäger bedienen“, d.h. sportfremde Anteilseigner und Vermögensverwalter<sup>136</sup>. „Die Fahrer werden danach ausgewählt, wie viel Sponsorengeld sie zum Budget beisteuern, nicht nach Können... Talent? Zweitrangig.“

Mehrere Teams der Formel 1 haben bereits Insolvenz angemeldet; das Zuschauerinteresse sinkt. Bei der Verteilung der Gelder in der Formel 1 werden die großen Teams bevorzugt, so dass die Gefahr besteht, dass nur noch 5 – 6 Teams übrig bleiben. „Wir sind kommerziell“, sagt Anteilseigner Ecclestone<sup>137</sup>. Nach HAASE wäre damit die Phase 4 erreicht oder sogar überschritten, so dass man versucht sein könnte, den Kommerzialisierungsprozess um eine fünfte Phase zu ergänzen, nämlich die der Selbstzerstörung.

Wie dargestellt, werden auch im Fußball die großen Teams der 1. Liga wie Hoffenheim bei der Verteilung der Fernsehgelde bevorzugt, die kleinen Regionalvereine wie Alsenborn dagegen darben und kämpfen ums Überleben. Allerdings ist die Verteilung der Fernsehgelde in anderen europäischen Ligen (Spanien) noch wesentlich ungleichgewichtiger: dort kassieren hauptsächlich die Großen... die Kleineren gehen leer aus.

---

<sup>133</sup> Schilhaneck, S. 63

<sup>134</sup> Fritsch, Oliver, [www.zeit.de](http://www.zeit.de), 27.9.2012

<sup>135</sup> Hacke, Detlev, in: DER SPIEGEL Nr. 47/17.11. 2014, S. 118 ff

<sup>136</sup> Vgl. Phase 4 nach Haase, Punkt 3.3

<sup>137</sup> Ecclestone, Bernie, zitiert in: DER SPIEGEL Nr. 47/17.11. 2014, S. 120

Große Vereine der Bundesliga sind heute Wirtschaftsunternehmen, allerdings mit einem bedeutenden Unterschied gegenüber *normalen* Wirtschaftsbetrieben, die auf *Gewinn*maximierung zielen, um an ihre Aktionäre Dividenden auszuschütten. Im europäischen Fußballbetrieb geht es dabei eher um *Nutzen*maximierung<sup>138</sup> für die Stakeholder, die sich nicht eindimensional-monetär ausdrücken lässt. Jeder Stakeholder hat andere Erwartungen, deren Erfüllung über rein kommerzielle Aspekte weit hinausgeht. Dividendenmaximierung als Hauptziel passt da nicht hinein.

## 4 Schlussbetrachtung und Fazit

Sport ist Wettbewerb und misst sich an den Leistungen der Wettbewerber. Nur wer Höchstleistungen erbringt, kann mit der Spitze mithalten. Höchstleistungen wiederum setzen ein extremes Maß an Einsatzbereitschaft voraus, das nur noch durch professionelle Sportler und hauptberufliche Trainer bzw. Manager erbracht werden kann. Wie dargestellt, bilden sportlicher und wirtschaftlicher Erfolg eine Symbiose. Kommerzialisierung im Sport ist Voraussetzung für und Ergebnis von Höchstleistungen und damit eine natürlicher Kreislauf. Sich der Kommerzialisierung zu widersetzen bedeutet, sich aus dem Umfeld sportlicher Höchstleistungen zu verabschieden. Dabei sollte nicht vergessen werden, dass es letztendlich die Zuschauer sind, die das dauerhafte Interesse von Wirtschaft und Medien bestimmen. Die Abwendung der Zuschauer kann letztendlich einen Teufelskreis auslösen: sinkendes Medieninteresse, Wegfall von Sponsoreneinnahmen, Spielerabgänge... Alsenborn hatte in besseren Zeiten viele tausend Zuschauer, heute kommen an guten Tagen noch 200.

Der Begriff *Kommerzialisierung* ist überwiegend negativ besetzt, und man mag bedauern, dass der ideelle Sport auf die unteren Amateurränge beschränkt ist, aber Zuschauermassen begeisternde Höchstleistungen und ideeller Sportbetrieb schließen einander in den heutigen Realität aus. Allerdings besteht die Gefahr einer Überkommerzialisierung, die in Selbstzerstörung enden kann. Die Regelungen des Financial Fairplay u.a. sind jedoch erfolgsversprechende Ansätze, es dazu nicht kommen zu lassen.

Kommerzielles Fußball-Management bedeutet, alle Stellschrauben des wirtschaftlichen Erfolges zu optimieren: dazu gehören ein ausgewogenes Kosten-Management ebenso wie die Nutzung aller sich bietenden Ertragschancen, z.B. die Erschließung ausländi-

---

<sup>138</sup> Vgl. Schilhaneck, S. 64

scher Märkte. Letztendlich geht es auch darum, sich den Veränderungen im *Stakeholder-Mix* zu stellen: das Auftreten eines Mäzens verändert die Bedeutung anderer Stakeholder oder dominiert diese sogar. Es sollte dabei auch im Interesse des Mäzens sein, einen Interessenausgleich mit den übrigen Stakeholdern zu erreichen, indem man z.B. die Fankultur fördert und Imagepflege betreibt: „Wenn das Fußballunternehmen die Interessen seiner Stakeholder zufriedenstellend bedient, kann der Verein seinen entsprechenden wirtschaftlichen Nutzen ziehen.“<sup>139</sup>

Der TSG 1899 Hoffenheim ist es trotz Vorwürfen der Überkommerzialisierung gelungen, unter Fußballinteressierten ein relativ positives Image zu bewahren: mit Sympathiewerten von 53% lag der Verein im Jahr 2009 hinter Werder Bremen in der Bundesliga an 2. Stelle.<sup>140</sup> Dies ist einerseits sicherlich ein Erfolg der Öffentlichkeitsarbeit der TSGH, andererseits nehmen die Fans Dietmar Hopp seine emotionale Bindung an der Verein und sein philanthropisches Engagement für den Fußball und die Region wohl ab, im Gegensatz zum rein kommerziellen Sponsoring eines Dietrich Mateschitz.

„Nicht kleckern, sondern klotzen“ war wohl der Ansatz von Dietmar Hopp, der letztendlich auch zum Erfolg geführt hat, auch wenn die Verantwortlichen in Hoffenheim sich in der Öffentlichkeit bemühen, andere Erfolgsfaktoren in den Vordergrund zu stellen.

Der SV Alsenborn hat seinen sportlichen Höhepunkt wohl ganz einfach zu früh erreicht: 10 Jahre später wären die Kommerzialisierungsmöglichkeiten wesentlich günstiger gewesen. Aber ein Hans Ruth wäre aber sicherlich überfordert gewesen, eine nachhaltige Anschubfinanzierung zu leisten.

Das Rund-Magazin hat die Erkenntnisse der Alsenborn-Verantwortlichen aus der Vergangenheit wie folgt zusammengefasst: „Für (Alsenborn-Vorstand) Bossle ist eine neue Erfolgsgeschichte aber höchst unwahrscheinlich: „Sicherlich wäre es sehr wünschenswert. Allerdings wird dies ein Märchen bleiben. Das Buch ist zu. Es klafft eine gewaltige Lücke zwischen Wunsch und Realität.“<sup>141</sup>

---

<sup>139</sup> Weber, Wirtschaftsfaktor Bundesliga, S. 43

<sup>140</sup> Vgl. Sauerwein 2010, S. 49 (in Anlehnung an Sportfive, 2009b)

<sup>141</sup> Boßle, zit.n. RUNDMAGAZIN, [www.rund-magazin.de/](http://www.rund-magazin.de/) Teil-2

## Literaturverzeichnis

10-bändiges Archiv des SV Alsenborn mit einer Sammlung von Dokumenten, Zeitungsausschnitten, Devotionalien und Erinnerungen (z.T. ohne Quellen- und Datumsangaben)

Ashelm, Michael, Heß, Peter, Dietmar Hopp im Gespräch, FAZ.NET am 7.4. 2014, URL: [http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/hoffenheim-maezen-dietmar-hopp-ueber-meistertraeume-und-haeme-12881977-p3.html?printPagedArticle=true#pageIndex\\_3](http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/hoffenheim-maezen-dietmar-hopp-ueber-meistertraeume-und-haeme-12881977-p3.html?printPagedArticle=true#pageIndex_3)

Aures, Frank, URL: [www.tvspielfilm.de/news-und-specials/interviewsundstories/zahlen-zum-tv-konsum-deutschland-sieht-fern,4680645,ApplicationArticle.html](http://www.tvspielfilm.de/news-und-specials/interviewsundstories/zahlen-zum-tv-konsum-deutschland-sieht-fern,4680645,ApplicationArticle.html)

Boßle, Rainer/Fuchs, Adolf, Gespräch am 14.11. 2014 in Alsenborn (vgl. Anlage X)

Brandmeier, Sonja / Schimany, Peter (1998): Die Kommerzialisierung des Sports , Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, LIT-Verlag

Brück, Wolfgang, Das Wunder von Hoffenheim, Rhein-Neckar-Zeitung GmbH (Hrsg.),, Heidelberg 2008

Bruhn, Manfred, Sponsoring: Systematische Planung und integrativer Ansatz, 5. Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden 2010

Bundesliga worldwide, DFL Sports Enterprises, (Organisation), URL: [http://static.bundesliga.de/media/native/dfi/dfise\\_ds\\_deutsch.pdf](http://static.bundesliga.de/media/native/dfi/dfise_ds_deutsch.pdf) [Stand 1.12. 2014]

Bundesliga Report 2011, Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball, [www.bundesliga.de/media/native/imported/autosync/dfi\\_bl\\_report\\_2011\\_fin\\_150dpi\\_deutsch.pdf](http://www.bundesliga.de/media/native/imported/autosync/dfi_bl_report_2011_fin_150dpi_deutsch.pdf)

Eder, Michael, TSG 1899 Hoffenheim, Der Fluch des Geldes, FAZ.NET vom 3.3. 2013, URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/tsg-1899-hoffenheim-der-fluch-des-geldes-12100714.html>

Feldmüller, Manfred, v. 10.3. 2011, Interview mit Peter Riesbeck vom 10.3. 2011, URL: <http://www.11freunde.de/interview/manfred-feldmueller-ueber-den-wundersamen-sv-alsenborn> [Stand 1.12. 2014]



Freundt, Tjark, Dr. Hieronimus, Fabian, Dr. Perrey, Jesko, McKinsey & Company, erschienen in DIE BANK, 03/2006, URL: [http://www.markenlexikon.com/texte/diebank\\_mckinsey\\_versprechen\\_marke\\_03\\_2006.pdf](http://www.markenlexikon.com/texte/diebank_mckinsey_versprechen_marke_03_2006.pdf)

Fritsch, Oliver, Dietmar Hopp und der Regelbruch, 27.9. 2012, URL: [www.zeit.de/sport/2012-05/hopp-hoffenheim-leipzig-dfl](http://www.zeit.de/sport/2012-05/hopp-hoffenheim-leipzig-dfl)

Galli, Dr. Albert, Prof. für Allg. BWL und Sportökonomie Ostfalia Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel, Gastbeitrag für EY: Dreiklassengesellschaft im deutschen Profifußball – welche Musik spielt wo? URL: [http://www.die-bank.de/fileadmin/pdf/Aktuelle\\_Studien/EY\\_Studie\\_Baello\\_Tore\\_Finzen\\_X\\_2013.pdf](http://www.die-bank.de/fileadmin/pdf/Aktuelle_Studien/EY_Studie_Baello_Tore_Finzen_X_2013.pdf) zur Bundesligasaison 2011/2012

Gollek, Nora, Sportsponsoring Einsatzmöglichkeiten und Wirkungsweisen am Beispiel des Sportsponsoring der PUMA AG, Bachelorarbeit im Fach Betriebswirtschaftslehre, Fachhochschule Stuttgart, Hochschule der Medien, Oktober 2004

Grüne, Hardy, Vergessene Legenden: SV Alsenborn, URL: <http://fussballglobus.blogspot.de/2010/06/vergessene-legenden-sv-alsenborn.html> 25.6. 2010 [Stand: 1.12. 2014]

HAASE, Henning, Sport und Kommerz, in: Leistungssport, 1991 Nr.1, Seiten 5 – 8

Hacke, Detlef, in: DER SPIEGEL Nr. 47/17.11. 2014, Vollgas im Leerlauf, S. 118 ff

Hau, Kerry, URL: <http://www.zdfsport.de/fussball-laenderspiel-dfb-team-gegen-spanien-applaus-fuer-fussball-made-in-germany-35922466.html>, vom 17.11. 2014

Heckmann, Gunnar, URL: [www.fernsehgelder.de](http://www.fernsehgelder.de)

Hermanns, Arnold: Entwicklungen und Perspektiven des Sportsponsoring (2001), in: Arnold Hermann und Florian Riedmüller (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing, Vahlen-Verlag, München

Hieber, Jochen, FAZ.NET vom 20.5. 2008, Hoffenheim-Vorgänger Alsenborn, Fritz Walters Dorfmannschaft, URL: [www.faz.net/aktuell/feuilleton/hoffenheim-vorgaenger-alsenborn-fritz-walters-dorfmannschaft-1538045.html](http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/hoffenheim-vorgaenger-alsenborn-fritz-walters-dorfmannschaft-1538045.html)

Hintermeier, Dieter, Das offene PR-Portal, Dietmar Hopp: Wirtschaftlichkeit hat oberste Priorität, 1.12. 2008, URL: <http://www.openpr.de/news/263987/dietmar-hopp-wirtschaftlichkeit-hat-oberste-prioritaet.html> [Stand 1.12.2014]

Höhmann, Ingmar, Financial Fairplay, UEFA zieht harten Finanzkurs durch, 11.9. 2011, URL: [www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/financial-fairplay-uefa-zieht-harten-finanzkurs-durch/4589158.html](http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/financial-fairplay-uefa-zieht-harten-finanzkurs-durch/4589158.html)

Investor Words Investment Glossary, URL: <http://www.investorwords.com/2630/investor.html> [Stand 1.12. 2014]

Keinert, Jonas, Interview mit Dietmar Hopp, Rhein-Neckar-Zeitung, 14.1. 2011, URL: [www.1899aktuell.de/aktuelle-nachrichten/1663-hopp-schindelmeyers-vertraege-qhaetten-uns-beinahe-den-hals-gebrochen](http://www.1899aktuell.de/aktuelle-nachrichten/1663-hopp-schindelmeyers-vertraege-qhaetten-uns-beinahe-den-hals-gebrochen)

Klefisch, Henning, RUND Das Fussballmagazin, URL: [www.rund-magazin.de/news/1165/74/SV-Alsenborn](http://www.rund-magazin.de/news/1165/74/SV-Alsenborn)

KISTNER, Thomas, WEINREICH, Jens, Das Milliardenenspiel; Fußball, Geld und Medien, Frankfurt am Main, S. 272, zitiert bei: Schumann, Frank, Professionalisierungstendenzen im deutschen Fußball aus sportökonomischer Perspektive, Inauguraldissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Fakultät für Verhaltens- und empirische Kulturwissenschaften der Ruprecht-Karls-Universität, Heidelberg, Frühjahr 2005

KRACHT, Claudia, Fußball-Bundesliga – Die Gründerjahre 1963–1971, URL: [www.planet-wissen.de/sport\\_freizeit/ballsport/fussball\\_bundesliga\\_gruenderjahre](http://www.planet-wissen.de/sport_freizeit/ballsport/fussball_bundesliga_gruenderjahre)

Krooge, Harald, DIE ZEIT ONLINE, 1.3. 1968 Nr. 09, [www.zeit.de/1968/09/das-wunder-von-alsenborn/seite-2](http://www.zeit.de/1968/09/das-wunder-von-alsenborn/seite-2)

Lagebericht der TSG Hoffenheim per 30.6. 2011, veröffentlicht am 4. April 2012: URL: [www.1899aktuell.de/frank-briel/3685-der-lagebericht-der-tsg](http://www.1899aktuell.de/frank-briel/3685-der-lagebericht-der-tsg)

Neumayer, Ingo, Geschichte des Profisports, URL: [www.planet-wissen.de/sport\\_freizeit/olympische\\_spiele/leistungssport/profisport\\_geschichte.jsp](http://www.planet-wissen.de/sport_freizeit/olympische_spiele/leistungssport/profisport_geschichte.jsp)

o.V., Academic Universal Lexikon, URL: [http://universal\\_lexikon.deacademic.com/281110/optimale\\_Betriebsgröße](http://universal_lexikon.deacademic.com/281110/optimale_Betriebsgröße)

o.V., DER SPIEGEL 14/1968 vom 1.4. 1968, S. 150

o.V., DIE WELT ONLINE vom 11.1. 2011, <http://www.welt.de/sport/article12078712/Maezen-Hopp-sieht-Hoffenheims-Lizenz-in-Gefahr.html> [Stand: 1.12. 2014]

o.V., DIE WELT ONLINE 14.10. 2013, URL: [www.welt.de/wirtschaft/article120899255/Die-Bundesliga-erobert-weltweit-die-TV-Bildschirme.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article120899255/Die-Bundesliga-erobert-weltweit-die-TV-Bildschirme.html), Axel Springer SE 2014 [Stand 1.12. 2014]

o.V. , Leistungskurs Sport, „Was ist eigentlich Sport?“ URL: [www.sportunterricht.de/lksport/wasistsport.html](http://www.sportunterricht.de/lksport/wasistsport.html)

o.V., EINTRACHT-Archiv vom 22.1. 1966, URL: [www.eintracht-archiv.de/1965/1966-01-22st.html](http://www.eintracht-archiv.de/1965/1966-01-22st.html)

o.V., rp-online.de, 24.3. 2013, Trikotwerbung feiert 40. Geburtstag, <http://www.rp-online.de/sport/fussball/bundesliga/als-der-jaegermeister-hirsch-die-bundesliga-eroberte-aid-1.3274398>

o.V., TZ München vom 17.2. 2014, URL: [www.tz.de/sport/fc-bayern/fc-bayern-muenchen-spieler-gehalt-ribery-goetze-lahm-schweinsteiger-meta-3362045.html](http://www.tz.de/sport/fc-bayern/fc-bayern-muenchen-spieler-gehalt-ribery-goetze-lahm-schweinsteiger-meta-3362045.html)

o.V., URL: [http://www.transfermarkt.de/gotze-mario-48-mio-amp-euro-fc-bayern-munchen-/thread/forum/67/thread\\_id/224876](http://www.transfermarkt.de/gotze-mario-48-mio-amp-euro-fc-bayern-munchen-/thread/forum/67/thread_id/224876) [Stand: 1.12. 2014]

o.V., sportal.de, Zweistelliges Millionen-Minus: TSG 1899 Hoffenheim weiter von Mäzen Dietmar Hopp abhängig, URL: [www.sportal.de/zweistelliges-millionen-minus-tsg-1899-hoffenheim-weiter-von-maezen-dietmar-hopp-abhaengig-1-2014070639961900000](http://www.sportal.de/zweistelliges-millionen-minus-tsg-1899-hoffenheim-weiter-von-maezen-dietmar-hopp-abhaengig-1-2014070639961900000)

Patalong, Frank, URL: [www.spiegel.de/panorama/gesellschaft/medienkonsum-steigt-auf-neue-rekordhoehe-a-877354.html](http://www.spiegel.de/panorama/gesellschaft/medienkonsum-steigt-auf-neue-rekordhoehe-a-877354.html), – veröffentlicht am 16.1. 2013, SPIEGEL ONLINE Panorama

Pereira, Jorge, Doping im Sport. Zum Zusammenhang von Kommerzialisierung und Leistungsmaximierung im Hochleistungssport (Examensarbeit Lehramt/Staatliches Prüfungsamt Dortmund), Bochum, 1.7. 2002, GRIN-Verlag GmbH

Punte, Jan-Henric, Neue Osnabrücker Zeitung vom 11.10. 2012, Ausgliederung hat Vorteile, URL: [www.noz.de/deutschland-welt/vfl-osnabrueck/artikel/122860/rechtswissenschaftler-punte-forscht-zum-thema-ausgliederung-und-empfehl-dem-vfl-umstrukturierung](http://www.noz.de/deutschland-welt/vfl-osnabrueck/artikel/122860/rechtswissenschaftler-punte-forscht-zum-thema-ausgliederung-und-empfehl-dem-vfl-umstrukturierung)

Raecke, Daniel, Was genau bringt das Financial Fairplay-System? [www.sportal.de](http://www.sportal.de), 20.10. 2011, URL: [www.sportal.de/was-genau-bringt-das-financial-fair-play-system-1-2011102020949700000/was-genau-bringt-das-financial-fair-play-system-1-2011102020949700000-k](http://www.sportal.de/was-genau-bringt-das-financial-fair-play-system-1-2011102020949700000/was-genau-bringt-das-financial-fair-play-system-1-2011102020949700000-k) [Stand 1.12. 2014]

Randerath, Max/Dapprich, Maximilian (2014): Einnahmen der Bundesligavereine. Optimierungsmöglichkeiten und Handlungsempfehlungen am Beispiel von FC Bayern München, Borussia Dortmund, FC Schalke 04, Hertha BSC, Eintracht Frankfurt, München, GRIN-Verlag GmbH

Randerath, Max, URL: <http://fussball-geld.de/einnahmen-tsg-1899-hoffenheim>

Reuß, Eberhard, SWR-Fernsehen Podcast, URL:

[http://www.dailymotion.com/video/x1st6xr\\_das-wunder-von-alsenborn-ein-dorfverein-macht-fubballgeschichte\\_sport](http://www.dailymotion.com/video/x1st6xr_das-wunder-von-alsenborn-ein-dorfverein-macht-fubballgeschichte_sport) (fubball statt fußball!)

Rothenburger, Wolfgang, KICKER Nr. 20 vom 13. Mai 1968

Sauerwein, Johannes Laurent, Wirtschaftsfaktor Bundesliga, Die zunehmende Kommerzialisierung des Fußballs unter besonderer Betrachtung des Sponsorings, Bachelorarbeit an der FH Mittweida, Diplomica-Verlag, Hamburg, 2010

Schaffrath, Michael (1999): Boom der Ball-Branche, in: Die Zukunft der Bundesliga, Management und Marketing im Profifußball, Göttingen – Die Werkstatt

Schauerte, Thorsten, Die Entwicklung des Verhältnisses zwischen Sport und Medien, Schauerte, Thorsten / Schwier, Jürgen (Hgg.): Die Ökonomie des Sports in den Medien. Köln 2004, Herbert von Halem Verlag, URL: [https://www.lmz-bw.de/fileadmin/user\\_upload/Medienbildung\\_MCO/fileadmin/bibliothek/schauerte\\_mediensport/schauerte\\_mediensport.pdf](https://www.lmz-bw.de/fileadmin/user_upload/Medienbildung_MCO/fileadmin/bibliothek/schauerte_mediensport/schauerte_mediensport.pdf)

Schildt, Axel, Bundeszentrale für politische Bildung, 23.12. 2002  
URL: [www.bpb.de/izpb/10124/gesellschaftliche-entwicklung?p=all](http://www.bpb.de/izpb/10124/gesellschaftliche-entwicklung?p=all)

Schilhaneck, Michael, Zielorientiertes Management von Fußballunternehmen, 1. Auflage, Dissertation Universität Bayreuth 2008, Gabler Edition Wissenschaft

Schröder, Jens, Meedia, 14.7. 2014, URL: <http://meedia.de/2014/07/14/die-10-meistgesehenen-fussballspiele-der-deutschen-tv-historie/> {Stand 1.12. 2014}

Schumann, Frank, Professionalisierungstendenzen im deutschen Fußball aus sportökonomischer Perspektive, Inauguraldissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Fakultät für Verhaltens- und empirische Kulturwissenschaften der Ruprecht-Karls-Universität, Heidelberg, Frühjahr 2005

Strauß, Marc, Centrum für Bilanzierung und Prüfung, Universität des Saarlandes, im Interview mit Mersch, Thomas, am 1.2. 2013: Bilanzanalyse Hoffenheim, Keine Probleme mit Financial Fairplay, URL: [www.jp4sport.biz/archive/4037/bilanzanalyse-hoffenheim-keine-probleme-mit-financial-fairplay/](http://www.jp4sport.biz/archive/4037/bilanzanalyse-hoffenheim-keine-probleme-mit-financial-fairplay/)

Veysey, Wayne, in [www.Goal.com](http://www.Goal.com) v. 11.5. 2011, Was ist Financial Fairplay und wie werden die Regeln auf Chelsea, Manchester City und Barcelona angewendet?

URL: <http://www.goal.com/de/news/3643/exklusiv/2011/05/11/2481481/>

was-ist-financial-fair-play-und-wie-werden-die-regeln-auf [Stand 1.12. 2014]

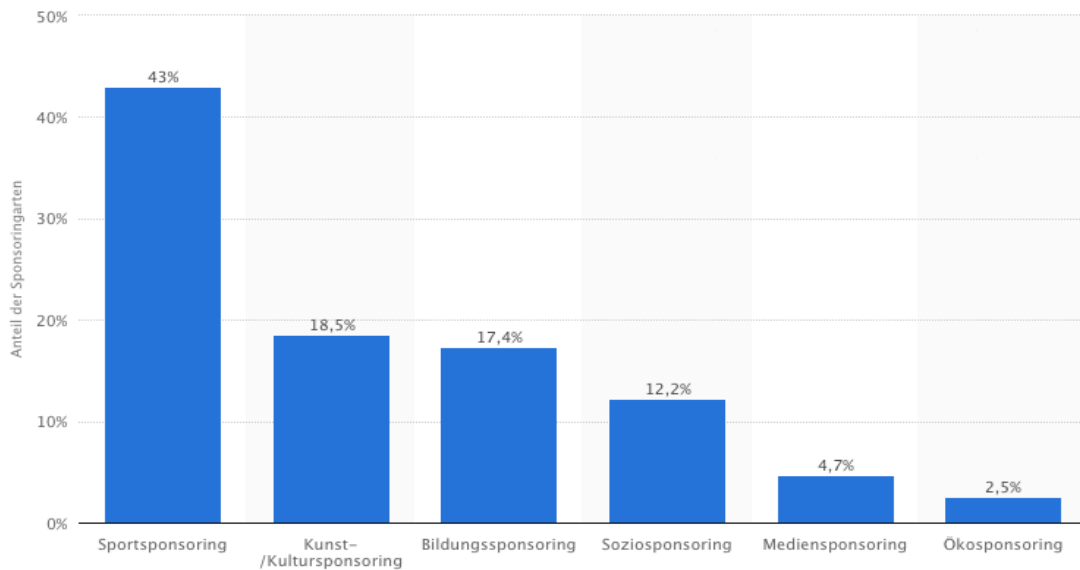
Walter, Fritz, Alsenborn- Aufstieg einer Dorfmannschaft, Taschenbuch, Verlag BoD GmbH, 2001

Weber, Jürgen, Wirtschaftsfaktor Bundesliga, Der Einfluss der Stakeholder auf den deutschen Profifußball, Bachelor + Master Publishing, Diplomica Verlag GmbH, Hamburg 2013

[www.1899.de](http://www.1899.de), URL: [www.achtzehn99.de/geschaeftsbericht-tsg-1899-hoffenheim-verbucht-erstmal-gewinn/](http://www.achtzehn99.de/geschaeftsbericht-tsg-1899-hoffenheim-verbucht-erstmal-gewinn/) am 30.11. 2012

## Anlage 1:

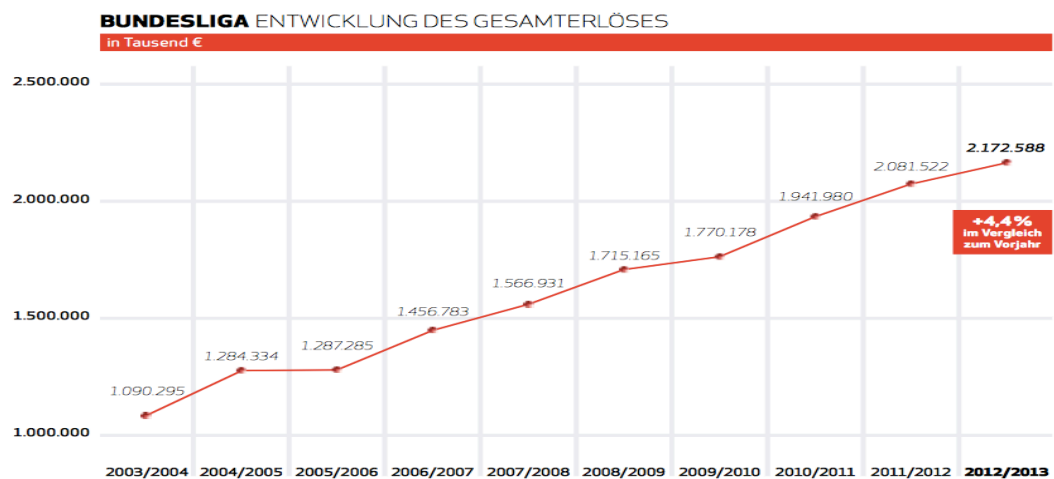
### Anteil der Sponsoringarten am Sponsoringbudget deutscher Unternehmen im Jahr 2013



Quelle: Statista – Das Statistik-Portal 2014,

URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/302384/umfrage/anteil-der-sponsoringarten-am-sponsoringbudget/>

## Anlage 2

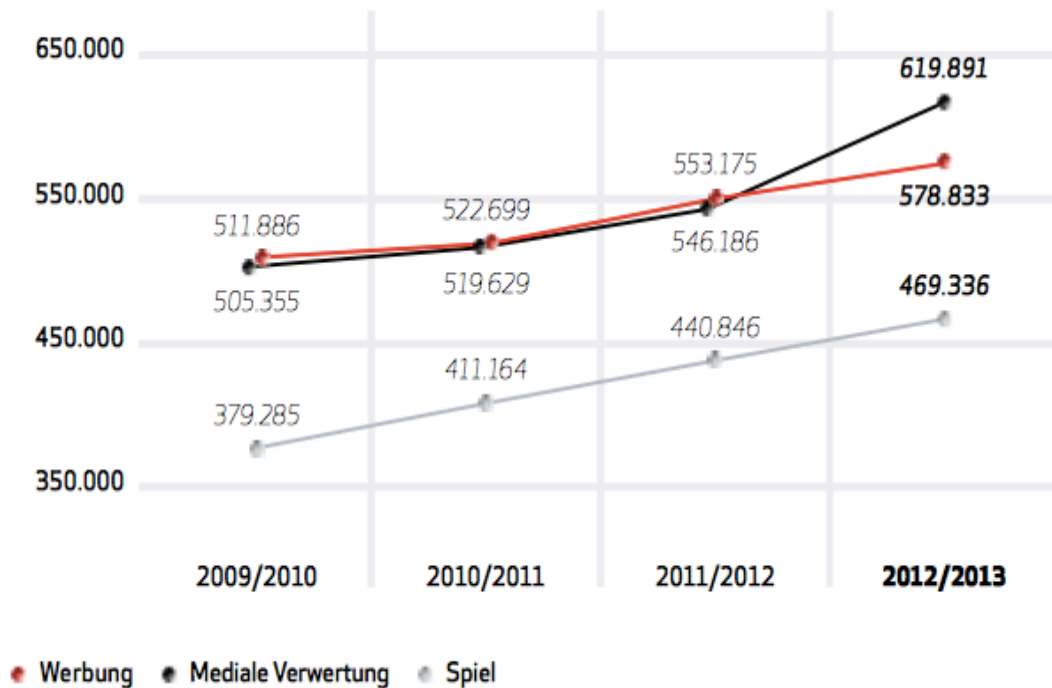


Quelle: Bundesligareport 2014

### Anlage 3:

#### BUNDESLIGA ENTWICKLUNG WERBE-, MEDIEN- UND SPIELERLÖSE

in Tausend €



Quelle: Bundesligareport 2014

### Anlage 4:

Platz	Verein	Gesamt	Spielbetrieb	DFB-Pokal (DFB)	Champions League (UEFA)	Europa League (UEFA)	TV-Gelder (DFL)	Sponsoring	Transfers
1.	Bayern München	193.037.640	8.260.572	555.427	29.916.264	0	50.605.378	50.000.000	53.700.000
2.	Borussia Dortmund	103.729.743	9.337.762	790.481	27.228.500	0	36.273.000	27.500.000	2.600.000
3.	Schalke 04	92.384.293	5.378.796	454.268	23.004.229	0	34.347.000	21.000.000	8.200.000
4.	Bayer Leverkusen	87.108.299	3.237.912	447.539	22.587.848	0	35.310.000	7.500.000	18.025.000
5.	VfL Wolfsburg	77.823.682	3.225.986	521.721	0	5.740.975	31.485.000	33.000.000	3.850.000
6.	Borussia Mönchengladbach	76.966.092	5.781.557	557.788	0	8.217.747	33.384.000	10.500.000	18.525.000
7.	Hamburger SV	65.886.752	4.630.458	548.295	0	0	25.038.000	12.500.000	23.170.000
8.	SC Freiburg	54.121.622	2.068.052	421.570	0	0	29.532.000	3.500.000	18.600.000
9.	Hertha BSC Berlin	52.633.465	5.349.011	420.954	0	0	21.186.000	7.800.000	17.877.500
10.	1. FSV Mainz 05	46.370.180	2.628.723	229.581	0	666.876	30.495.000	6.000.000	6.350.000
11.	Hannover 96	45.617.046	3.996.488	399.558	0	0	32.421.000	5.500.000	3.300.000
12.	Eintracht Frankfurt	44.176.059	5.389.732	482.326	0	0	23.754.000	9.000.000	5.550.000
13.	TSG 1899 Hoffenheim	43.962.964	2.980.699	415.264	0	0	26.357.000	6.500.000	7.710.000
14.	Werder Bremen	42.180.405	3.463.274	478.731	0	0	27.413.400	8.700.000	2.125.000
15.	VfB Stuttgart	41.186.406	4.057.570	374.036	0	0	28.504.800	8.000.000	250.000
16.	FC Augsburg	34.954.203	2.566.478	317.724	0	0	22.470.000	2.800.000	6.800.000
17.	1. FC Köln	31.880.469	4.362.978	465.491	0	0	19.902.000	7.000.000	150.000
18.	SC Paderborn	22.551.148	1.739.868	393.279	0	0	18.618.000	1.800.000	0
	Gesamt	1.156.570.469	78.455.918	8.274.032	102.736.842	14.625.598	527.095.578	228.600.000	196.782.500
	Schnitt 1. Bundesliga	64.253.915	4.358.662	459.668	5.707.602	812.533	29.283.088	12.700.000	10.932.361

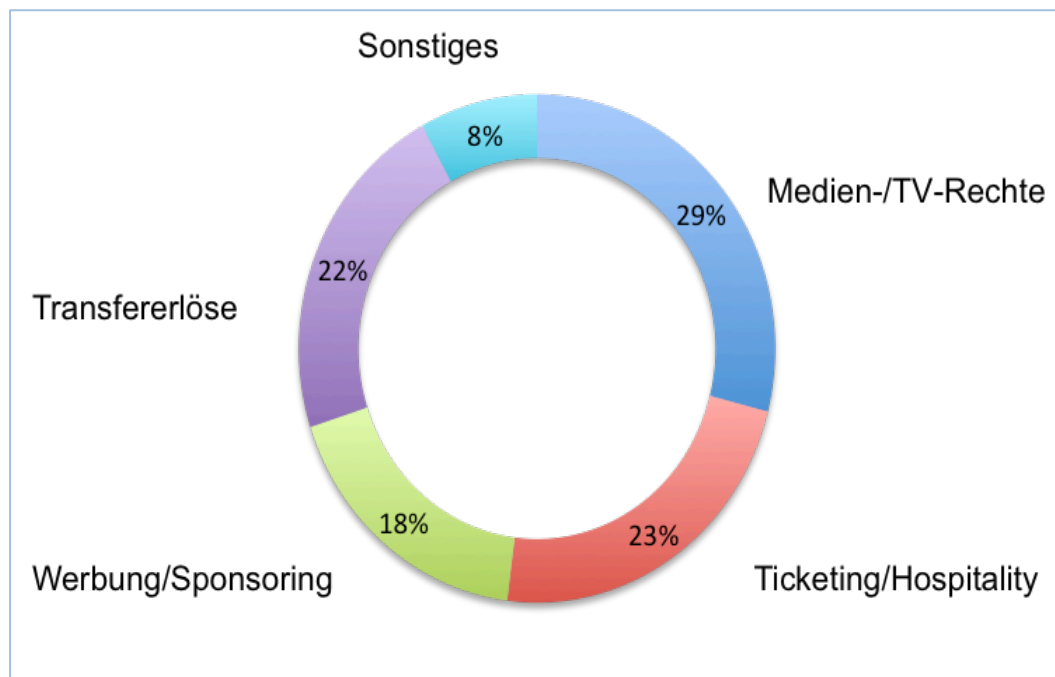
Quelle: URL: <http://fussball-geld.de/einnahmetabelle-der-bundesliga-alle-wettbewerbe>

## Anlage 5:

Gewinn- und Verlustrechnung		
	2010 / 2011 €	Vorjahr T€
1. Umsatzerlöse	72.189.555	53.005
2. sonstige betriebliche Erträge	1.738.063	1.579
	73.927.618	54.584
3. Materialaufwand	1.166.876	1.290
4. Personalaufwand		
a) Löhne und Gehälter	42.026.209	40.547
b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	2.027.721	1.992
- davon Aufwendungen für Altersvorsorge: T€ 2 (V), T€ 0)	44.053.930	42.539
5. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	17.390.277	18.409
6. sonstige betriebliche Aufwendungen	30.968.761	22.875
7. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	1.448.283	482
8. Aufwendungen aus Ergebnisabführungsverträgen	336.278	0
9. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	188	4
10. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	-18.540.409	-30.051
11. Verlustübernahme atypisch stille Gesellschafter	18.319.682	29.433
12. sonstige Steuern	5.471	6
13. Jahresfehlbetrag	-226.198	-624

Quelle: Bundesanzeiger

## Anlage 6: Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit



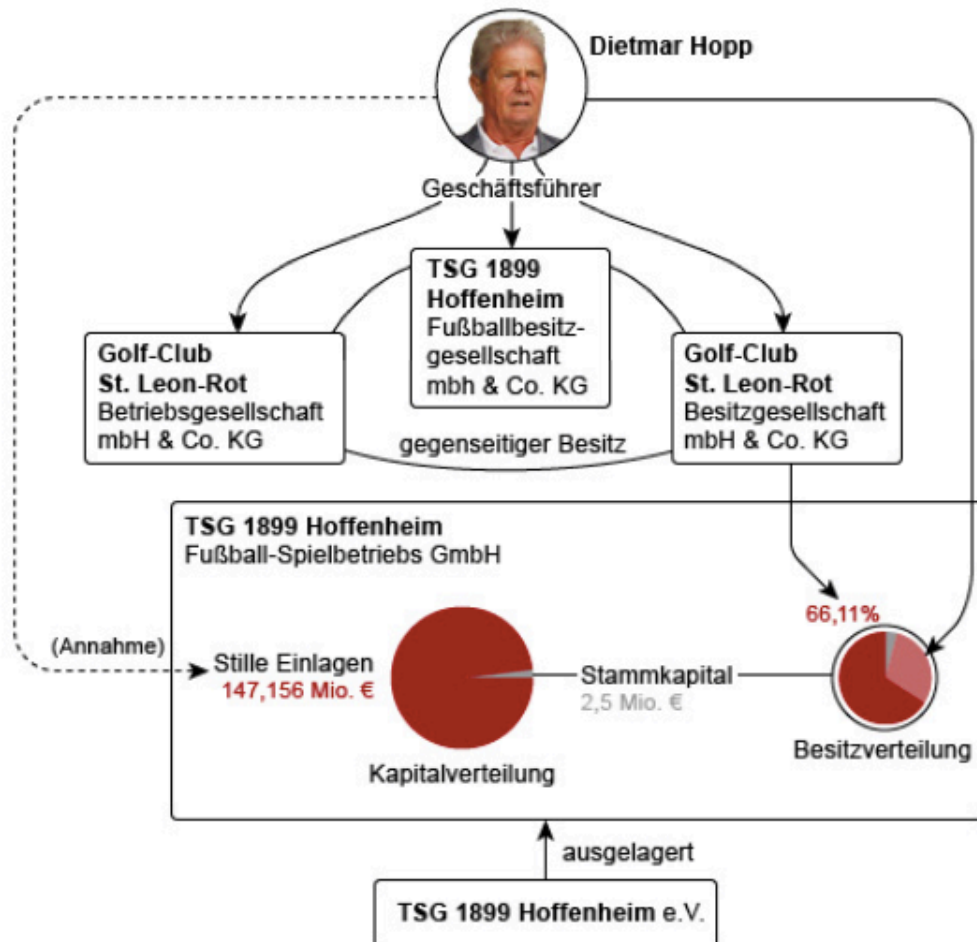
Eigenes Diagramm. Quelle: Lagebericht der TSG Hoffenheim per 30.6. 2011 (auch als „Berichtszeitraum“ bezeichnet ) URL: [www.1899aktuell.de/frank-briel/3685-der-lagebericht-der-tsg](http://www.1899aktuell.de/frank-briel/3685-der-lagebericht-der-tsg)



## Anlage 7:

### Hopp bezahlt Hoffenheim

Die Unternehmens- und Kapitalstruktur der TSG Hoffenheim



Quelle: unternehmensregister.de, Stand: Juni 2011

© ZEIT ONLINE, Foto: Ralph Orlowski/Reuters

Quelle: [www.zeit.de/sport/2012-05/hopp-hoffenheim-leipzig-dfl](http://www.zeit.de/sport/2012-05/hopp-hoffenheim-leipzig-dfl)

## Anlage 8

Spielzeit	Zuschauerschnitt	Quelle
2002/03	1.650	<a href="http://www.welfussball.de/zuschauer/regionalliga-sued-2002-2003/1/">http://www.welfussball.de/zuschauer/regionalliga-sued-2002-2003/1/</a>
2003/04	1.815	<a href="http://www.welfussball.de/zuschauer/regionalliga-sued-2003-2004/1/">http://www.welfussball.de/zuschauer/regionalliga-sued-2003-2004/1/</a>
2004/05	1.824	<a href="http://www.welfussball.de/zuschauer/regionalliga-sued-2004-2005/1/">http://www.welfussball.de/zuschauer/regionalliga-sued-2004-2005/1/</a>
2005/06	2.228	<a href="http://www.welfussball.de/zuschauer/regionalliga-sued-2005-2006/1/">http://www.welfussball.de/zuschauer/regionalliga-sued-2005-2006/1/</a>
2006/07	3.022	<a href="http://www.welfussball.de/zuschauer/regionalliga-sued-2006-2007/1/">http://www.welfussball.de/zuschauer/regionalliga-sued-2006-2007/1/</a>
2007/08	5.994	<a href="http://www.welfussball.de/zuschauer/2-bundesliga-2007-2008/1/">http://www.welfussball.de/zuschauer/2-bundesliga-2007-2008/1/</a>
2008/09	28.076	<a href="http://www.welfussball.de/zuschauer/bundesliga-2008-2009/1/">http://www.welfussball.de/zuschauer/bundesliga-2008-2009/1/</a>
2009/10	29.688	<a href="http://www.welfussball.de/zuschauer/bundesliga-2009-2010/1/">http://www.welfussball.de/zuschauer/bundesliga-2009-2010/1/</a>
2010/11	29.871	<a href="http://www.welfussball.de/zuschauer/bundesliga-2010-2011/1/">http://www.welfussball.de/zuschauer/bundesliga-2010-2011/1/</a>
2011/12	28.026	<a href="http://www.welfussball.de/zuschauer/bundesliga-2011-2012/1/">http://www.welfussball.de/zuschauer/bundesliga-2011-2012/1/</a>
2012/13	26.162	<a href="http://www.welfussball.de/zuschauer/bundesliga-2012-2013/1/">http://www.welfussball.de/zuschauer/bundesliga-2012-2013/1/</a>
2013/14	26.907	<a href="http://www.welfussball.de/zuschauer/bundesliga-2013-2014/1/">http://www.welfussball.de/zuschauer/bundesliga-2013-2014/1/</a>

Entwicklung der Zuschauerzahlen bei der TSG 1899 Hoffenheim  
(Aufstiegsjahre grün markiert)

**Anlage 9**

	Verein	2012/2012	2013/2014
1.	<b>Bayern München</b>	25.835.000	32.209.150
2.	<b>Borussia Dortmund</b>	25.075.000	31.233.115
3.	<b>Bayer Leverkusen</b>	24.315.000	30.257.081
4.	<b>FC Schalke 04</b>	23.555.000	30.257.081
5.	<b>Hannover 96</b>	22.795.000	29.281.046
6.	<b>B.Mönchengladbach</b>	22.035.000	28.305.011
7.	<b>FSV Mainz 05</b>	21.276.000	27.328.976
8.	<b>VfB Stuttgart</b>	20.516.000	26.352.941
9.	<b>SC Freiburg</b>	19.756.000	25.376.906
10.	<b>Werder Bremen</b>	18.996.000	24.400.871
11.	<b>Hamburger SV</b>	18.236.000	23.424.837
12.	<b>1.FC Nürnberg</b>	17.476.000	22.448.802
13.	<b>VfL Wolfsburg</b>	16.716.000	21.472.767
14.	<b>Eintracht Frankfurt</b>	15.957.000	20.496.732
15.	<b>TSG 1899 Hoffenheim</b>	15.197.000	19.520.697
16.	<b>FC Augsburg</b>	14.437.000	18.544.662
17.	<b>Fortuna Düsseldorf</b>	13.677.000	17.568.627
18.	<b>Greuther Fürth</b>	12.917.000	16.592.593

Quelle: [URL:http://fussball-geld.de/wie-werden-die-tv-einnahmen-in-der-bundesliga-verteilt/](http://fussball-geld.de/wie-werden-die-tv-einnahmen-in-der-bundesliga-verteilt/)

## Anlage 10

Bundesministerium des Innern  
SP 1 - 370 423/2013

Bonn, den 31. August 2012

### 1. Übersicht

über die Sportfördermittel des Bundes  
in den Haushaltsjahren 2011, 2012 und 2013  
- Ansätze in Tausend EURO -

Epl.	Ressorts gesamt (s. auch Anlage 6)	2011 Ist	2012 Soll	2013 RegE
05	Auswärtiges Amt (AA) 1)	4.230	4.700	4.500
06	BM des Innern (BMI) 2)	158.941	159.447	158.014
08	BM der Finanzen (BMF)	1.469	2.186	2.263
11	BM für Arbeit und Soziales (BMAS)	775	890	780
14	BM der Verteidigung (BMVg)	58.859	61.803	64.757
15	BM für Gesundheit (BMG)	443	0	0
16	BM für Umwelt, Naturschutz und Reaktor- sicherheit (BMU)	199	205	170
17	BM für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)	13.076	17.965	18.059
30	BM für Bildung und Forschung (BMBF)	1.397	1.644	1.511
	Summe	239.389	248.840	250.054

Quelle: URL: [www.derwesten-recherche.org/wp-content/uploads/2012/09/135-Übersicht-Sportfördermittel-Ressorts-2011-2012-2013-1.pdf](http://www.derwesten-recherche.org/wp-content/uploads/2012/09/135-Übersicht-Sportfördermittel-Ressorts-2011-2012-2013-1.pdf), S. 1

## Anlage 11

Hist 2010/11 | Hist 2011/12 | Hist 2012/13 | **Hist 2013/14** | Hist 2014/15 | Preview 2015/16 | Erläuterungen | Kontakt

**fernsehgelder.de**

BUNDESLIGA      ZWEITE LIGA

**Inlandvermarktungsprämie in der Bundesliga in der Saison 2013/14**

Rang	Mannschaft	2009/10 Punkte HIST	2010/11 Punkte HIST	2011/12 Punkte HIST	2012/13 Punkte HIST	2013/14 Punkte IST	SUMME Punkte IST	Punkte ( HIST / IST )	IVP
1	FC Bayern München	36,0	68,0	105,0	144,0	180,0	533,0		33.185 T€
2	Borussia Dortmund	32,0	72,0	108,0	140,0	175,0	527,0		32.209 T€
3	Bayer 04 Leverkusen	33,0	70,0	96,0	136,0	165,0	500,0		31.233 T€
4	FC Schalke 04	35,0	46,0	102,0	132,0	170,0	485,0		30.257 T€
5	Borussia Mönchengladbach	25,0	42,0	99,0	116,0	155,0	437,0		29.281 T€
6	Hannover 96	22,0	66,0	90,0	112,0	135,0	425,0		28.305 T€
7	VfL Wolfsburg	29,0	44,0	87,0	104,0	160,0	424,0		27.329 T€
8	FSV Mainz 05	28,0	64,0	72,0	96,0	150,0	410,0		26.353 T€
9	SC Freiburg	23,0	56,0	75,0	128,0	115,0	397,0		25.377 T€
10	VfB Stuttgart	31,0	50,0	93,0	100,0	110,0	384,0		24.401 T€
11	SV Werder Bremen	34,0	48,0	84,0	92,0	125,0	383,0		23.425 T€
12	1899 Hoffenheim	26,0	52,0	78,0	84,0	140,0	380,0		22.449 T€
13	Hamburger SV	30,0	58,0	66,0	120,0	105,0	379,0		21.473 T€
14	1.FC Nürnberg	21,0	62,0	81,0	108,0	100,0	372,0		20.497 T€
15	Eintracht Frankfurt	27,0	40,0	51,0	124,0	120,0	362,0		19.521 T€
16	FC Augsburg	16,0	34,0	69,0	88,0	145,0	352,0		18.545 T€
17	Hertha BSC	19,0	36,0	63,0	72,0	130,0	320,0		17.569 T€
18	Eintracht Braunschweig	0,0	0,0	33,0	68,0	95,0	196,0		16.593 T€

Hist 2010/11 | Hist 2011/12 | Hist 2012/13 | **Hist 2013/14** | Hist 2014/15 | Preview 2015/16 | Erläuterungen | Kontakt

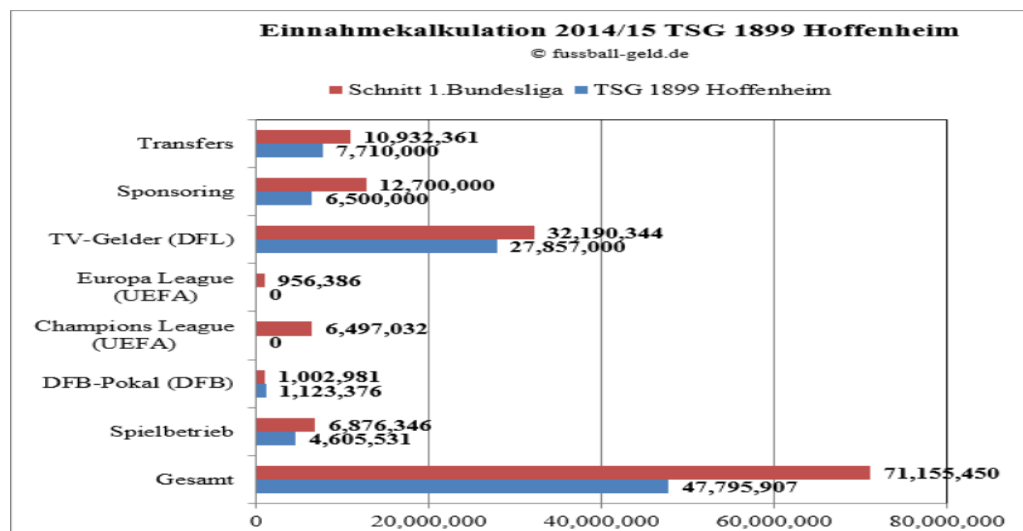
**fernsehgelder.de**

BUNDESLIGA      ZWEITE LIGA

**Inlandvermarktungsprämie in der Zweiten Liga in der Saison 2013/14**

Rang	Mannschaft	2009/10 Punkte HIST	2010/11 Punkte HIST	2011/12 Punkte HIST	2012/13 Punkte HIST	2013/14 Punkte IST	SUMME Punkte IST	Punkte ( HIST / IST )	IVP
1	1.FC Köln	24,0	54,0	60,0	56,0	90,0	284,0		8.615 T€
2	1.FC Kaiserslautern	18,0	60,0	57,0	64,0	75,0	274,0		8.334 T€
3	Greuther Fürth	8,0	30,0	54,0	76,0	80,0	248,0		8.052 T€
4	Fortuna Düsseldorf	15,0	24,0	48,0	80,0	65,0	232,0		7.771 T€
5	FC St.Pauli	17,0	38,0	45,0	36,0	55,0	191,0		7.489 T€
6	SC Paderborn	14,0	14,0	42,0	28,0	85,0	183,0		7.207 T€
7	TSV 1860 München	11,0	20,0	39,0	52,0	60,0	182,0		6.926 T€
8	Union Berlin	7,0	16,0	36,0	48,0	50,0	157,0		6.645 T€
9	FSV Frankfurt	4,0	12,0	18,0	60,0	30,0	124,0		6.363 T€
10	VfL Bochum	20,0	32,0	24,0	20,0	20,0	116,0		6.081 T€
11	FC Ingolstadt 04	0,0	10,0	21,0	24,0	45,0	100,0		5.659 T€
11	Energie Cottbus	10,0	26,0	15,0	44,0	5,0	100,0		5.659 T€
13	Karlsruher SC	9,0	8,0	9,0	0,0	70,0	96,0		5.237 T€
14	Erzgebirge Aue	0,0	28,0	12,0	16,0	25,0	81,0		4.955 T€
15	VfR Aalen	0,0	0,0	0,0	40,0	40,0	80,0		4.674 T€
16	Dynamo Dresden	0,0	0,0	30,0	12,0	10,0	52,0		4.392 T€
17	SV Sandhausen	0,0	0,0	0,0	8,0	35,0	43,0		4.111 T€
18	Arminia Bielefeld	12,0	2,0	0,0	0,0	15,0	29,0		3.829 T€

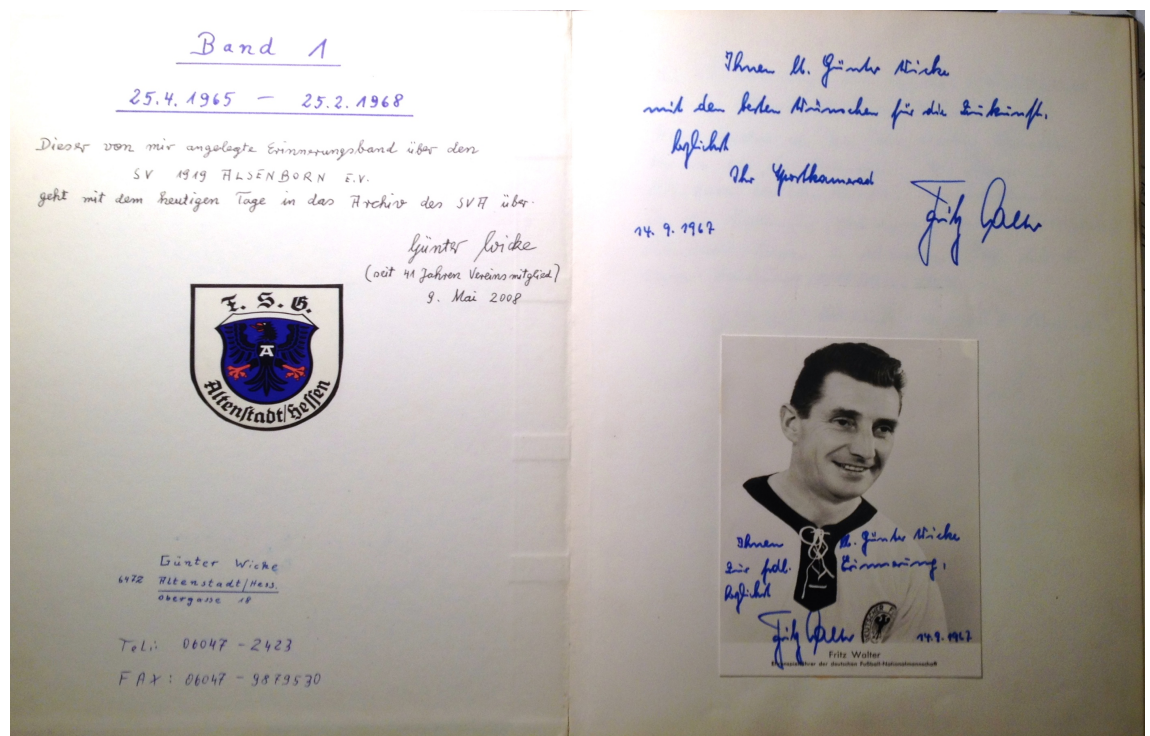
Quelle: [www.Fernsehgelder.de](http://www.Fernsehgelder.de)



Quelle: <http://fussball-geld.de/einnahmen-tsg-1899-hoffenheim/>



## Anlage 12



Ausschnitt (eigene Fotos) aus dem 10-bändigen Archiv des SV Alsenborn

## Anlage 13-1

Protokoll der Kernaussagen eines Gesprächs vom 14.11. 2014 mit  
Rainer Boßle und Adolf Fuchs im Vereinsheim des SVA in Alsenborn, S. 1

---

- Boßle ist seit 6 Jahren Vorsitzender des SVA
- Fuchs hat die Aufstiegsjahre von 1962 – 1964 unter Betreuer Fritz Walter als Spieler begleitet, danach verletzt, aber Mitglied des *inneren Zirkels*
- Erfolgsfaktoren waren damals
  - die gute Jugendarbeit
  - Fritz Walter war Magnet für viele junge gute Spieler
  - die dafür sogar auf Bezahlung verzichteten
  - es gab allenfalls einmal eine Aufwandsentschädigung von 100 DM
- In den Vereinen der Nachbarschaft war aber schon damals Bezahlung in den höheren Spielklassen üblich
- Fritz Walter bekam Grundstück in Naturschutzgebiet zu Vorzugskonditionen: DM 1,50/qm (weit unter Markt)
- Ruth *half* beim Bau der Villa
- Geldzahlungen von Mäzen Hans Ruth hat es nie gegeben: es gab lediglich Sachleistungen, insbesondere bei der Errichtung des Stadions und Bereitstellung Transport für Auswärtsspiele
- Ruth war bereit, Ende der 60er Jahre ein neues Stadion mit 15.000 Plätzen zu bauen, um DFB-Auflagen für 2. Liga zu erfüllen. Auch neue Spieler hatten schon zugesagt (w/Fritz Walter)
- Neuberger war damals sowohl im DFB als auch bei FC Saarbrücken Präsident: Interessenkonflikt!> Neuberger war derjenige, der den Aufstieg von Alsenborn boykottierte
- Auch der FC Kaiserslautern wollte keinen Konkurrenten in der Nähe
- Fusion mit Nachbarverein Enkenbach war angedacht, aber Enkenbach war damals dagegen
- Der Erfolg war ausschließlich dem ideellen Einsatz der Spieler zu verdanken... man ritt auf Euphoriewelle!

## Anlage 13-2

Protokoll der Kernaussagen eines Gesprächs am 14.11. 2014 mit  
Rainer Boßle und Adolf Fuchs im Vereinsheim des SVA in Alsenborn S. 2

---

- Die Ökonomie blieb damals auf der Strecke
- Die Nutzung der „Marke Alsenborn“ war nur ein Thema
- Sponsoren und Fernsehgelde gab es erst mit Beginn der medialen Verbreitungsmöglichkeiten (Premiere)
- Fusion mit Ludwigshafen hätte Ende des SVA bedeutet
- Heute sind geldliche Zuwendungen selbst in den unteren Spielklassen üblich
- Alsenborn hat heute weder die Bereitschaft noch die Mittel, um Spieler zu bezahlen
- Ohne Geld sind Spieler selbst in den unteren Klassen nicht zu bekommen bzw. zu halten: Söldner!
- Gute Spieler werden regelmäßig von finanzkräftigeren Vereinen der Umgebung (z.B. FCK) abgeworben
- Die Kommerzialisierung hat sich vertikal nach unten ausgebreitet... erfolgreichen ideellen Fußball gibt es nicht mehr!
- Sport ist heute Mittel zum Zweck: SVA bekennt sich aber weiterhin zur ideellen Ausübung des Sports
- Heute keine Möglichkeit der Einnahmensteigerung. Deshalb Beginn eines Kostenreduzierungsprogramms
- Sponsoren sind auf die oberen Spielklassen fixiert
- Fernsehgelde werden ungerecht verteilt: Bevorzugung der großen Vereine
- Kleinere Vereine wie Alsenborn erhalten Gemeindeunterstützung
- Sponsoren sind zu sehr auf größere Vereine fokussiert
- Auch der überragende Spieler Horr lebt heute noch in Alsenborn, steht aber nur „gegen Bezahlung“ für persönliche Gespräche zur Verfügung



## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.